



**KAMP LİDERLİĞİ EĞİTİMİNE KATILAN LİDER
ADAYLARININ ETKİLEŞİMSEL VE DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK
BECERİLERİ İLE KARAR VERME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Metin SEÇER

Kütahya – 2018

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**KAMP LİDERLİĞİ EĞİTİMİNE KATILAN LİDER
ADAYLARININ ETKİLEŞİMSSEL VE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK
BECERİLERİ İLE KARAR VERME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Danışman:
Doç. Dr. Mehmet ACET

Hazırlayan:
Metin SEÇER

Kütahya - 2018

Kabul ve Onay

Metin SEÇER'in hazırladığı "Kamp Liderliği Eğitimine Katılan Lider Adaylarının Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri ile Karar Verme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2018

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Mehmet ACET (Danışman)		
Dr. Öğr. Üyesi Osman GÜMÜŞGÜL		
Dr.Öğr. Üyesi Utku IŞIK		

Doç. Dr. Ayhan KAHRAMAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kamp Liderliği Eğitimine Katılan Lider Adaylarının Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri ile Karar Verme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2018

Metin SEÇER



Özgeçmiş

1988 yılında Malatya’da doğdu. İlköğrenimini, ortaöğrenimini ve lise öğrenimini Malatya’da tamamladı. 2010 yılında İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2013 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimine başladı. 2005-2016 tarihler arasında gençlik liderliği, kamp liderliği ve program sorumluluğu alanında çalışmalar yaptı.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesin de, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen ve gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm kıymetli ve danışman hoca statüsünü hakkıyla yerine getiren Doç. Dr. Mehmet ACET’e Teşekkür ederim.

Bu çalışmanın analiz ve değerlendirme aşamasında, bilgi ve birikimiyle desteklerini esirgemeyen Dr.Öğr. Üyesi Utku IŞIK’a teşekkür ederim.

Tezin yazılması noktasında ve ihtiyaç duyduğum tüm süreçlerde vakit ayırıp yardımcı olan, değerli arkadaşım Özge DAĞTEKİR’e teşekkür ederim.

Çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan değerli Aileme sonsuz teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum.

ÖZET

KAMP LİDERLİĞİ EĞİTİMİNE KATILAN LİDER ADAYLARININ ETKİLEŞİMSSEL VE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK BECERİLERİ İLE KARAR VERME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

SEÇER, Metin

Yüksek Lisans Tezi, Beden Eğitimi Spor Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet ACET

Aralık, 2018, 90 sayfa

Bu çalışmada, Gençlik Ve Spor Bakanlığı kamp liderliği eğitimine katılan lider adaylarının etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile karar verme düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Kamp liderlerinin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri nin okudukları bölümlere, yaş, cinsiyet ve öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Gelişen ve gelişmekte olan ülkeler, günümüz de kitleleri kontrol edebilmek için birçok araştırma yapmış bu araştırmaların birçoğu etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri üzerine olmuştur. Bu nedenle liderlik türleri arasında ki benzerlikler ve farklar önem kazanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bilgilen neticesin de, katılımcıların kendine güven, dikkatli karar verme erteleyici, panik karar verme, etkileşimli liderlik puanlarının okudukları bölümlere, yaş, cinsiyet ve öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etkileşimsel, Dönüşümsel, Karar Verme, Kamp, Beceri

ABSTRACT**STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP SKILLS AND DECISION MAKING LEVELS OF LEADER CANDIDATES PARTICIPATED IN CAMP LEADERSHIP TRAINING****SEÇER, Metin****Postgraduate Thesis, Department of Physical Education and Sports****Thesis Supervisor: Assoc. Doç. Dr. Mehmet ACET****December, 2018, 90 pages**

In this study, the relationship between the level of decision-making levels and the interactional and transformational leadership skills of the leader candidates participated in the Youth and Sports Ministry camp leadership training was examined. It was investigated whether there is a statistically significant difference between interactional and transformational leadership skills of camp leaders according to their departments, age, gender and educational status.

Developed and developing countries have done many researches to control the masses, and many of these researches have been on interactional and transformational leadership skills. Accordingly, the similarities and differences between the types of leadership have gained importance.

As a result of the information obtained from the research, it was seen that participants' self-confidence, delayed decision making, panic decision making, interactive leadership scores did not become different significantly according to their departments, age, gender and educational status.

Keywords: Leadership, Interactional, Transformational, Decision Making, Camp, Skill

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1.1. LİDERLİĞİN TARİHÇESİ	6
1.2. LİDER VE LİDERLİK	8
1.2.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler	9
1.3. LİDERLİK VE YÖNETİM	11
1.3.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Fark	13
1.4. LİDERLİK TARZLARI	15
1.4.1. Otokratik Lider	15
1.4.2. Demokratik Lider	16
1.4.3. Liberal Lider	17
1.4.4. Dönüşümcü Lider	17
1.4.5. Vizyoner Lider	18
1.4.6. Karizmatik Lider	19
1.4.7. Durumsal Lider	20
1.4.8. Stratejik Lider	20
1.5. LİDERLİK KURAMLARI	21
1.5.1. Liderlik Yaklaşım ve Teorileri	21
1.5.1.1. Klasik Yaklaşımlar	22
1.5.1.2. Özellikler Kuramı	22
1.5.1.3. X ve Y Kuramları	23
1.5.1.4. Z Kuramı	25
1.5.2. Davranışsal Liderlik Kuramları	25
1.5.2.1. Ohio Üniversitesi Çalışmaları	26
1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	27
1.5.2.3. Sistem 1-4 Kuramı	29
1.5.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	30
1.5.3.1. Açık Sistem Yaklaşımı	30
1.5.3.2. Fiedler'in Koşul Bağımlı Liderlik Modeli	31

1.5.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli	32
1.5.3.4. Araç (Yol)-Amaç Teorisi	32
1.5.3.5. Vroom, Yetton ve Jago Modeli	33
1.5.4. Modern Lider Yaklaşımları	34
1.5.4.1. Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımı.....	34
1.5.4.2. Etkileşimsel liderlik Yaklaşımı	34

İKİNCİ BÖLÜM GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ	37
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	37
2.2.1. Çalışma Grubu	37
2.3. VERİLERİ TOPLAMA ARAÇLARI	37
2.3.1. Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II	38
2.3.2. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği	39
2.4. İSTATİSTİK YÖNTEM	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

3.1. ELDE EDİLEN VERİLER	42
3.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	42
3.1.2. Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Karar Verme Düzeyleri	43
3.1.2.1. Katılımcıların Kendine Güven Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	43
3.1.2.2. Katılımcıların Dikkatli Karar Verme Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	43
3.1.2.3. Katılımcıların Kaçınan Karar Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	44
3.1.2.4. Katılımcıların Erteleyici Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	44
3.1.2.5. Katılımcıların Panik Karar Verme Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	45
3.1.2.6. Katılımcıların Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	46
3.1.2.7. Katılımcıların Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	46
3.1.3. Katılımcıların Öğrenim Düzeyine Göre Karar Verme Düzeyleri.....	47
3.1.3.1. Katılımcıların Kendine Güven Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	47

3.1.3.2. Katılımcıların Dikkatli Karar Verme Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	48
3.1.3.3. Katılımcıların Kaçınan Karar Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	48
3.1.3.4. Katılımcıların Erteleyici Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	49
3.1.3.5. Katılımcıların Panik Karar Verme Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	49
3.1.3.6. Katılımcıların Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	50
3.1.3.7. Katılımcıların Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	50
3.1.4. Katılımcıların Okuduğu Bölüme Göre Karar Verme Düzeyleri	51
3.1.4.1. Katılımcıların Kendine Güven Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	51
3.1.4.2. Katılımcıların Dikkatli Karar Verme Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	52
3.1.4.3. Katılımcıların Kaçınan Karar Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	53
3.1.4.4. Katılımcıların Erteleyici Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	54
3.1.4.5. Katılımcıların Panik Karar Verme Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	55
3.1.4.6. Katılımcıların Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	56
3.1.4.7. Katılımcıların Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	57
3.1.5. Katılımcıların Karar Verme ve Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Sperman Korelasyon Testi Sonuçları	57
TARTIŞMA SONUÇ	59
EKLER.....	73
KAYNAKÇA.....	82
DİZİN	90

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	15
Tablo 3.1: Katılımcıların <i>Cinsiyetlerine</i> Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	42
Tablo 3.2: Katılımcıların <i>Kendine Güven</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	43
Tablo 3.3: Katılımcıların <i>Dikkatli Karar Verme</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	43
Tablo 3.4: Katılımcıların <i>Kaçıngan Karar</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	44
Tablo 3.5: Katılımcıların <i>Erteleyici</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	44
Tablo 3.6: Katılımcıların <i>Panik Karar Verme</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	45
Tablo 3.7: Katılımcıların <i>Etkileşimsel Liderlik</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	46
Tablo 3.8: Katılımcıların <i>Dönüşümsel Liderlik</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	46
Tablo 3.9: Katılımcıların <i>Kendine Güven</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	47
Tablo 3.10: Katılımcıların <i>Dikkatli Karar Verme</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	48
Tablo 3.11: Katılımcıların <i>Kaçıngan Karar</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	48
Tablo 3.12: Katılımcıların <i>Erteleyici</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	49
Tablo 3.13: Katılımcıların <i>Panik Karar Verme</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	49
Tablo 3.14: Katılımcıların <i>Etkileşimsel Liderlik</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	50
Tablo 3.15: Katılımcıların <i>Dönüşümsel Liderlik</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	50

Tablo 3.16: Katılımcıların <i>Kendine Güven</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	51
Tablo 3.17: Katılımcıların <i>Dikkatli Karar Verme</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	52
Tablo 3.18: Katılımcıların <i>Kaçıngan Karar</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	53
Tablo 3.19: Katılımcıların <i>Kaçıngan Karar</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	54
Tablo 3.20: Katılımcıların <i>Panik Karar Verme</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	55
Tablo 3.21: Katılımcıların <i>Etkileşimsel Liderlik</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	56
Tablo 3.22: Katılımcıların <i>Dönüşümsel Liderlik</i> Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	57
Tablo 3.23: Katılımcıların <i>Karar Verme</i> ve <i>Liderlik Düzeyleri</i> Arasındaki İlişkinin Sperman Korelasyon Testi Sonuçları.....	57



TEZ METNİ

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan ilkel çağlardan beri çeşitli nedenlerden dolayı bir arada yaşama gereği duymuştur. Örneğin, vahşi hayvanlardan korunmak, doğa ile etkin şekilde mücadele etmek, daha sonra yerleşik hayata geçilmesi, paranın bulunması, ticaret, meslek grupların oluşmaya başlaması, insanoğlunun ihtiyaçlarını tek başına karşılayamaması vs. insanları bir düzen içinde birlikte yaşamaya zorlamıştır.

İnsanlar belirli hedeflere ulaşmalarına yardımcı olacak ve aynı zamanda onların çıkarlarını takip edecek, bu süreç içerisinde onların cesaretlerini, arzu ve enerjilerini takip edebilecek liderlere gereksinim duyarlar. Bundan dolayı liderlik olgusu son derece önemli olmaktadır.

Hiyerarşik bir yapıya sahip olan ve tarihin her devrinde varlığını sürdüren liderlik gelecekte de var olmaya devam edecektir. Toplumda her zaman ihtiyaç duyulan liderler, yaşadıkları çağa göre kendini sürekli yenileyen, toplumların ufkunu açan, alacağı kararları etrafındaki insanlarla değerlendirerek alan, herkesin düşüncesine saygı duyan vs. özelliklere sahip olan kişilerdir.

İnsanlık tarihinde liderliğin yerine dair Gustave Le Bon, “İster bir hayvan sürüsü, ister bir insan topluluğu söz konusu olsun belirli bir sayıda canlı varlıklar bir araya geldiklerinde içgüdülerinin etkisi ile bir şefin, yani bir liderin etkisi altına girerler.” Sözüünü söylemiş ve liderliğin yaşamın doğal seyrinde ihtiyaç duyulan bir olgu olduğunu ortaya koymuştur.

Toplumsal ve bütün insanlığı ilgilendiren olgulardan biri olan liderlik, insanların birlikte yaşam sürdükleri tüm çağlarda ve mekânlarda söz konusu olmaktadır. Bununla beraber, ortak yaşam içerisinde liderliğin son derece önemli olduğu konusunda ortak bir düşünce vardır. Ekonomik, siyasi, askeri gibi ve buna dahil edebileceğimiz bir çok alan da dahil olmak üzere başarılar ve başarısızlıklar, lidere ve liderliğe mal edilmiştir. Bu sebeple liderlik araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur (Yatkin, 2007: 128).

Liderler, insanları sadece hedeflerine ulaştıran değil aynı zamanda bireyler arasında meydana gelen karışıklık ve problemleri en iyi şekilde çözümleyebilen, onlara

yol gösterebilen kişilerdir. Dolayısıyla toplumlar, her zaman her alanda bir lidere ihtiyaç duymuşlardır. Lider olan kişide bu yönleriyle topluma karşı sorumludur.

Araştırmanın Önemi

Gelişen dünyada etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik gittikçe önem kazanmakta ve üzerine araştırmalar yapılmaktadır.

Günümüzde, insanların içinde buldukları gruba liderlik etme fikrinin cazip gelmesi ve lider olma isteği duymasından dolayı bu konu üzerine farklı araştırmalar örnekleri ve tartışmalar yapılmaktadır. Gelişen dünyada liderler, insanların toplumda meydana gelen gelişmelere uyum sağlamalarının da ve değişimlerin getirdiği bazı sorunlara karşı mücadele etmelerinde büyük önem arz etmektedirler (Şişman, 2002: 1-11).

Kitleleri izleyen, yöneten, yön veren ve katkı sağlayan bunun gibi birçok hizmette bulunanların tek amacı kişilere ve sorumlu oldukları gruplara katkı sağlamaktır. Kamp liderliği eğitimine katılan lider adaylarının etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile karar verme düzeylerinin ölçümü bu bakımdan önemlidir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Kamp liderliği eğitimine katılan lider adaylarının etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile karar verme düzeyleri arasında ilişkinin incelenmesi ve kayda değer bir farklılığın var olup olmadığını ortaya koymaktır.

Problem Cümlesi

Kamp Liderliği Eğitimine Katılan Lider Adaylarının Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri ile Karar Verme Düzeyleri Arasındaki anlamlı ilişki var mıdır?

Alt Problemler

1. Katılımcıların karar verme düzeylerinde cinsiyete göre bir farklılık var mıdır?
2. Katılımcıların liderlik tarzlarında cinsiyete göre bir farklılık var mıdır?
3. Katılımcıların karar verme düzeylerinde yaşa göre bir farklılık var mıdır.

4. Katılımcıların liderlik tarzlarında yaşa göre bir farklılık var mıdır?
5. Katılımcıların karar verme düzeylerinde öğrenim durumuna göre bir farklılık var mıdır?
6. Katılımcıların liderlik tarzlarında öğrenim durumuna göre bir farklılık var mıdır?
7. Katılımcıların karar verme düzeylerinde okuduğu bölüme göre farklılık var mıdır?
8. Katılımcıların liderlik tarzlarında okuduğu bölüme göre farklılık var mıdır?
9. Katılımcıların karar verme ve liderlik düzeyleri arasında bir farklılık var mıdır?

Hipotezler

Hipotez 1.Katılımcıların karar verme düzeylerinde cinsiyete göre bir farklılık yoktur.

Hipotez 2.Katılımcıların liderlik tarzlarında cinsiyete göre bir farklılık yoktur.

Hipotez 3.Katılımcıların karar verme düzeylerinde yaşa göre bir farklılık yoktur.

Hipotez 4.Katılımcıların liderlik tarzlarında yaşa göre bir farklılık yoktur.

Hipotez 5.Katılımcıların karar verme düzeylerinde öğrenim durumuna göre bir farklılık yoktur.

Hipotez 6.Katılımcıların liderlik tarzlarında öğrenim durumuna göre bir farklılık yoktur.

Hipotez 7.Katılımcıların karar verme düzeylerinde okuduğu bölüme göre farklılık yoktur.

Hipotez 8.Katılımcıların liderlik tarzlarında okuduğu bölüme göre farklılık yoktur.

Hipotez 9.Katılımcıların karar verme ve liderlik düzeyleri arasında bir farklılık yoktur.

Sayıtlar

1. Bu çalışmada kullanılacak olan anketleri araştırmanın örneklem grubu olan lider adaylarının içten ve doğru cevaplandıracakları düşünülmektedir.
2. Kullanılan bilgi(veri) toplama aracının istenilen sonuca varmada tüm görüşleri ve gerçeğe en yakın sonucu ortaya çıkaracak nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

1. Bu çalışma anketteki sorulardan ibarettir ve alanı sınırlıdır.
2. Anketi cevaplayan lider adaylarının verdikleri cevaplar tanımlı yani sınırlıdır.





BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. LİDERLİĞİN TARİHÇESİ

Liderlik kavramı etimolojik anlamda incelendiğinde Anglo-Sakson kökenli olup “yol, yön” anlamına gelmektedir. Lider kelimesi her çağda her toplulukta farklı anlamlar kazanmış zamanla literatürde dahi birçok tanım oluşmuştur. Lider kavramının ortaya çıkış sürecine baktığımızda ise 18. yy la kadar gitmektedir. .Kaptan, kumandan, önden giden kimse gibi tanımlamalar yapan kişi Samuel Johnson dır. Lider kelimesini ilk kez kullanan kişidir. Liderlik kelimsinin ortaya çıkışı ise daha sonra olmuştur. 19.yy ın ilk yarısına denk gelen tarihte Amerikan sözlüğünde yerini almış olan kelime ‘liderin durumu’ manasında tanımlanmıştır. Dünya dillerinden Türkçeye döndüğümüzde, lider kelimesinin kendine pek yer bulamadığını gözlemlenmiştir. Lider kelimesinin eşdeğeri Türkçede önder kelimesidir (İbicioğlu, 2009: 1). Lider sözcüğü lügat anlamına bakıldığında ‘kurum veya kuruluşların en yüksek düzeyde idaresinden sorumlu kimse’ anlamına gelmektedir (Yüksel, 2006: 5).

Liderliğin tanımının toplumların din ve kültür yapılarıyla bir bağlantısı yoktur bu yüzden bunlara bakılmaksızın bütün toplumların dilin yer alır. İnsanlığın varoluşundan bu yana liderliğin olmadığı bir an bir dönem olmamıştır. Oxford’un İngilizce Sözlüğüne baktığımızda liderlik sözcüğünün 1300’lü yıllara kadar gittiğini ama ‘liderlik’ kavramının daha sonralara (19.yy’nın başları) ortaya çıktığını görmekteyiz (Brestrich, 1999: 40).

Literatürde ki bu tanım fazlalığının sebebi lider çeşitliliğinin, lider türlerinin farklı olmasından ileri gelmektedir. Her topluma göre çeşitlilik gösteren insan tipleri, liderlik olarak ele alındığında daha da çeşitlenmektedir. Liderlik tanımlarını değerlendirirken ortaya çıktığı topluma, kültüre ve zamana göre yorumlamak daha doğru olacaktır.

Liderliğin tarihçesine baktığımız zaman gerek tarihsel gerekse kavramsal olarak oldukça eski bir geçmişe sahiptir.

Van Seters ve Field, liderliğin gelişim süreci ile ilgili yaptıkları çalışmalarda liderliğin gelişimini dokuz dönem ayırmışlardır (Seters, vd., 1990: 29).

İlk dönem “Kişilik Dönemi” olarak isimlendirilmiştir. 19 yy. sonlarına doğru “Büyük Adamlar Dönemi” ve “Kişilik Özellikleri Dönemi” şeklinde ikiye ayrılmıştır. Bu dönemin yaklaşımları, tarihteki büyük erkek ve kadın lider öyküleri ve onların

kişilikleri üzerinde yoğunlaşır. Bu liderler arasında Atatürk, Thatcher, Churchill vs. sayabiliriz. Kimi araştırmacılar lider olmaya giden yolun, tarihteki büyük liderlerin hayatlarını inceleme ve taklit etmekten geçtiği savunmaktadır.

Liderlik gelişimindeki ikinci dönem “Etki Dönemi” olarak belirtilmiştir. Bu dönemin yaklaşımları, liderliğin kişilerarası bir ilişki olduğunu ve sadece liderin kendisine odaklanılarak anlaşılmayacağını savunur. Liderin kendisini merkeze almak yerine liderin gücünü nasıl kullandığı ve ikna yeteneğini kullanarak kişiler üzerinde güç kurmasına odaklanır.

Üçüncü dönem “Davranış Dönemi” dir. Bu dönemde liderlerin gerçekte neler yaptığı üzerinde durulur. Ohio State ve Michigan Üniversiteleri tarafından liderliğin davranış boyutu ile ilgili önemli çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlara göre, lider davranışını belirleyen iki önemli boyut işe ilgi ve kişi ya da grup tatmini olarak değerlendirilmiştir.

Dördüncü dönem yani “Durum Dönemi”nde doğru yerde ve doğru zamanda liderin nasıl ortaya çıkarak ihtiyaçları karşıladığı, lider ve çalışanlarından beklenen davranışlar ile bunların çevresel ve sosyal etkileri birlikte ortaya konmuştur.

Beşinci dönem “Beklenti Dönemi”, liderliğin belirli biçimlerde bulunmadığı fakat verimli liderlik özelliklerinin bir veya birden fazla davranış, kişilik, etki ve durum faktörlerinin hepsine bağlı olduğu ileri sürülmüştür.

Altıncı dönem olan “Ticari Dönem”, liderler ile çalışanlar arasında ticaretin önemini ve bu noktada liderin ilişkilerde başlatıcı ve sürdürücü olmasının gerekliliğini vurgular.

Yedinci dönem olan “Rol Geliştirme Dönemi”, lider ve çalışanların rollerini tanımlar ve bazen liderin çalışanların rolüne bürünebildiğini belirtir.

Sekizinci dönem “Kültür Dönemi”, liderin güçlü bir organizasyon kültürü yarattığı takdirde çalışanlarını etkileyebileceğini savunur. Liderin asıl görevi organizasyon kültüründeki değişimi fark etmek ve bunun için gerekli olanı yapmaktır.

Son olarak “Değişim Dönemi”, liderin organizasyonel değişimlerdeki davranışı yani bu süreçteki vizyon yaratma, ortak gelecek kurma, çalışanların katılımını sağlama ve yetki devri gibi davranışları ön plana çıkmaktadır.

1.2. LİDER VE LİDERLİK

Sosyal bir varlık olan insan grup halinde yaşadığı için içgüdüsel olarak grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak liderlere ihtiyaç duyar.

Liderlik alanına ilişkin birçok çalışma yapılmış ve liderlik kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

Liderlik, birçok alanın araştırma ve inceleme konusudur. Buna rağmen sosyal bilimciler arasında liderlik tanımının tam olarak ne ifade ettiği konusunda görüş birliğine varılamamıştır. Liderlik, farklı noktalardan yaklaşıldığında, farklı şekillerde araştırılabilen ve tanımlanabilen bir ifadedir. Nasıl ki her insanın olaylara ve nesnelere bakışı değişiklik gösterebiliyorsa, liderlik olgusu da böyledir. Farklı anlamlar ve farklı bakış açılarıyla liderlik olgusu çeşitlik göstermektedir. Tüm bunlardan yola çıkacak olursak liderlik, yönetim bilimine dâhil bir kavram olmakla birlikte daha birçok alanla ilişkili bir olgudur (Şişman, 2002: 1).

Lider, örgütün amaçları doğrultusunda, örgütün devamlılığını sağlama konusunda istikrarlı, gelişmesini devam ettirme açısından yaratıcı ve yeniliklere uyum sağlamada atılması gereken ilk adımı atan kişidir. Lider, önemli anlarda kimsenin cesaret edemeyeceği adımları atan kararları alan kişidir. Liderlik, ileri görüşlü olmayı ve toplulukların geleceğine yönelik inandırıcı hedefler belirlemeyi aynı zamanda kitleleri bir amaç uğruna peşinden sürükleyebilmeyi içerir (Şişman, 2002: 43).

İnsanlar, sosyal varlıklardır. Bu nedenle gereksinimleri doğrultusunda bir arada yaşamının avantajlarını değerlendirebilmek için birlikte yaşamaya meyillidir. İnsanların bir arada yaşamak istemelerinin birçok nedeni vardır. Bunların başında düzen oluşturma ve toplulukların yönlendirilmesi vardır. Liderlik tanımı, toplumun yönlendirilme ihtiyacının ve toplum bireylerinden birisinin o gruba ya da topluma önderlik etmek istemesinden dolayı ortaya çıkmış bir olgudur. Bu sebeple liderlik; pozitif bilimciler, tarihçiler, siyasetçiler ve araştırmacıların ilgi alanındadır (Glueck, 1980: 459).

Liderliği, ortak bir görevin başarıyla sonuçlanması için bir bireyin diğerlerinin yardım ve desteğini kazanmasını gerektiren sosyal bir etki süreci olarak tanımlamak mümkündür (Chemers, 1997: 12).

Liderlik konusunda ortaya atılan bu tanımlardan yola çıkarak bu kavramı şu şekilde tanımlayabiliriz. Liderlik, bir topluluğu belirli amaçlar doğrultusunda toplama, grup veya toplulukla etkileşme ve hedeflere ulaşmak için onları aktifleştirecek bilgilerin bütünüdür.

1.2.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Birçok kişiye lider sıfatı atfedilse de gerçek bir liderin tam olarak nasıl olması gerektiğini belirlemek oldukça zordur. Grupları yönetecek ve onları hedeflerine ulaştıracak olan liderlerde birçok özellik bulunması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- **Heyecanlı Olmak:** Bu özellik bir liderde olması gereken en önemli özelliklerinde başında gelmektedir. Heyecanlı bir lider daima çevresindeki insanları kendine doğru çeker. İnsanlar onun yakınında çevresinde olmak ister. Eğer heyecan kaybedilirse, başarının yerini başarısızlık alır.
- **Ufkunu Genişletmek:** Kaliteli liderler, yaşamları boyunca bilgi birikimini arttırmayı ve gelişmeyi her daim devam ettirirler. Eğitim okuldan mezun olmak ile sona ermez. Bu fikir çerçevesinde hiç durmadan öğrenmeye devam ederler. Eğitimin, öğrenimin ve gelişimin sürekli devam eden bir olgu olduğunu bilirler. İdeal bir lider, grup içerisindeki diğer insanlara da bu fırsatı verir ve kendini geliştirebilecekleri bir ortam sağlar.
- **İstekli Bir Okuyucu Olmak:** Daha fazla bilgiye sahip olmanın ve ufku genişletmenin en önemli adımlarından biri okumaktır. İyi bir lider kendini geliştirmek için sürekli okumak zorundadır. İyi bir okuma ile hem bilgi ve birikimini arttırabilir hem de zihnini canlı tutar.
- **İyi Not Almak:** İdeal bir lider değerlendirmelerini ve kararlarını sağlıklı alabilmek için çalıştığı her ortamda daima not alır. Bir lider için yazmak, bilgiyi doğru hatırlamasına hafızasını dinç tutmasına ve edindiği bilgileri daima gözden geçirmesini sağlar.
- **İletişim Kurmak:** İletişim, mesajın (iletinin) alıcı ve ya alıcılara doğru olarak aktarılması işlemidir. İnsan, çevresindeki varlıklarla iletişim kurarak yaşar.

Onun tavır ve davranışları, kendini ifade etmesidir; yani çevresine mesaj iletmesidir. İnsanların iletişim kurmasında ki amaç, alıcıya anlayabileceği mesajları göndererek ve mesajı alan kişinin o anın da, hayatında, davranışlarında farklılıklar yaratmaktır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003).

- **Uyum Sağlamak:** İyi bir lider her koşulda, elindeki her şeyi verimli bir şekilde kullanmak konusunda beceriklidir ve özgüveni yüksektir. Yeniliklere açıktır ve yeni durumlara çabuk adapte olur.
- **Zamanı İyi Kullanmak:** Özellikle iş yaşamında ve aynı zamanda iş yaşamı dışında hayatın kalan tüm bölümlerinde zamanı en verimli ve etkili şekilde kullanmak, başarılabileceklerin en fazlasını, olabilecek en kısa sürede, uygun ve eksiksiz bir biçimde yapmaktır.
- **Vizyon Sahibi Olmak:** Tarihin bildiği en iyi liderler kendi potansiyellerini zorlarlar ve sergiledikleri performansları yeterli düzeyde bulmaz üstüne çıkmaya çalışırlar. Öngörü sahibidirler ve beklenmedik anlarda gelişebilecek bir sorunda kritik kararlar alabilirler.
- **Güvenilir Olmak:** Lider, kendisine güvenen ve başkalarının güvenini kazanmış kişidir. Karşı tarafta güven duygusu oluşturmak için önce tutarlı olması gerekir. Güvenilir liderler çalışanlarını motive eder ulaşmak istedikleri hedeflerde onları teşvik eder ve bundan keyif alır. Çalışanların üstlerine düşen görevlerden fazlasını yapmalarının onlardan hiç bir şey eksiltmediğini aksine olumlu şeyler kattığını görmelerini sağlar.
- **Baskı Altında Kontrollü Olmak:** Liderler baskı altına alınırlar bu baskılar eleştirilerden kaynaklanır. Başarılı olabilmek içinse eleştirilere katlanmak gerekir. Yapıcı eleştiriler daha fazla yol alınmasını sağlar. Liderler belli kural ve ahlaki ölçüler çerçevesinde rekabet etmeyi severler.
- **Disiplin:** İyi liderler çalışmalarını belirli bir düzen ve sistem üzerine kurarlar. Kendi öz disiplinini oluşturmuş insanlar yaşamlarının her alanında inisiyatif alır ve kararlarını net olarak verirler. İşleri zamanında ve planlı yaparlar.
- **Hataları Tekrarlamamak:** Hatalar, hayatımızda attığımız adımların bir sonucu olarak karşımıza çıkabilir. Kritik konularda ve durumlarda ortaya çıkan

liderlerin hata yapması kaçınılmazdır yalnızca kendini bilen bir liderler, yaşananlardan ders çıkarır hatalarını üzülmeğe o hataları bir daha yapmaz.

- **Herkese Aynı Şekilde Saygılı Olmak:** İnsanlar, davranışlarını kişinin makamı, mevkisi ve rütbesine göre belirlememelidir. Saygı, herkes için ortak olmalıdır. Büyük liderler, bir topluluğu yönetirken topluluğun en alt tabakası ile en üst yöneticisi arasında bir fark oluşturmazlar, lider için bu durum eşittir. Aynı derecede alçak gönüllü ve saygılıdır.
- **İyi Bir Öğretmen Olmak:** Öğrencilerine karşı sorumluluklarını yerine getiren, bilgileri doğru ve anlaşılır bir şekilde aktarabilen, her zaman gelişmeyi takip eden öğretmen en iyi öğretmendir. İyi liderlerde, eğitimlerinde üst düzey bir gelişim kaydetmek için çalışanlarına yoğunlaşır. Bilgiyi aktarırken bireyin farklılıklarını ve öğrenme düzeylerini göz önüne alarak, her bireyin potansiyelini artırıcı ve geliştirici yöntemler kullanır.
- **Empati:** İyi bir lider olabilmenin önemli anahtarı başkasını kendinin yerine katabilmektir. Grup içerisinde motivasyonu üst seviyelere çıkarmak için liderlerin olaylara ve durumlara diğer insanların gözünden bakabilmesi ve anlayabilmesi gerekmektedir (Burwash, 1992: 42).
- **Şahsi Bütünlük:** İyi bir lider, tutum ve davranışlarında, sözlerinde, himayesinde bulunanlara karşı açık sözlü ve tutarlı olmalıdır.
- **İkna Edebilme:** Lider, yıllar içinde artırdığı bilgi donanımıyla iletişime geçtiği insanları etkisi altına alabilir ve ikna edebilir. Bu yeteneği lidere çalışanları karşısında güç hissini uyandırır ve lidere bağlılıklarını artırır (Aktan, 1997: 37).

1.3. LİDERLİK VE YÖNETİM

Grupları, işletmeleri, kurumları ve spor kulüplerini oluşturan bireyler gerekli ölçüde işbirliği ve adaptasyon sağlamadıkları sürece, söz konusu birimlerdeki sistemler den verim alma olanağını, sürekliliği sağlama yetisini ve gelişme gücünü yitirirler ve sonuç olarak çözümler, dağılırlar. Bu dağılma, kurumlar, spor kulüpleri ve diğer işletmeler için iflas, başarısızlık veya tasfiye anlamına gelmektedir. Kurumların başarısızlıklarına rağmen varlıklarını sürdürebilmeleri için ayakta kalmalarını sağlayan

en etkin öge olarak liderlik, devamlılığı sağlamak üzere yönetimler için gereklidir ve büyük önem taşır (Tosun, 1992: 393).

İşbirliği ile başarı arasında doğru orantı vardır. İşbirliğinin doğru şekilde yapılabilmesi için liderler bu süreçte aktif olmalı, sorumluluk almalı ve bir lidere yakışır şekilde davranmalıdır.

Liderlik, bir grubu motive ederek potansiyelini ortaya çıkarmak için tasarlanmış bir etkileme fonksiyonudur. Liderlik, değişimle başa çıkmayla ilintilidir. İş dünyasının son zamanlarda rekabetçi ve hareketli olması bunu daha da önemli hala getirmiştir. Hızlı değişime her zaman liderin hazırlıklı olması gerekir. Liderin sergilemesi gerektiği davranışlar:

- Çalışanlarına eşlik etmesi
- Zekası ile akılcı kararlar alması,
- Coşku yaratması,
- Biz duygusunu verebilmesi,
- Takipçilerinin gelişmesine izin vermesi,
- Rica etmesi

Yönetim, daha çok bir grubun en yüksek gayret sarf ederek işleri başarı ile tamamlaması için tasarlanmış bir düşünme fonksiyonudur. Yönetimde şu tür davranışlar gösterilmektedir:

- Çalışanlarını yönlendirir,
- Yetkisini kullanmayı tercih eder,
- Korku duygusunu kullanır,
- Ben dilini kullanır,
- Çalışanlarını kullanır,
- Emir cümlesi kurar,

Liderlik ve yöneticilik fonksiyonları arasındaki fark çok azdır. Ancak ikisi arasındaki farkı anlamak için ufak detaylara dikkat etmek yeterli olacaktır. Örneğin

koşu yarışmalarında saniyenin yüzde biri oranında bir farkla kazanan ve kaybeden belli olmaktadır. Örnekteki gibi kazananı belirleyen küçücük farkta olduğu gibi, iyi bir yönetici yapılacak işlerin doğru olarak yapılmasından sorumludur, lider ise doğru işler yapmakla ilgilenir. Burada bahsedilen doğru işler; yapılacak işlerin bir hedef doğrultusunda yapılmasıdır. Bir liderin görevi tüm şirketi doğru yolda ilerletmesidir. Bu yolun sonunda belirtilen hedefe ulaşılması bir liderin görevini başarıyla yerine getirmesi için yeterlidir. Özetle yönetim fonksiyonu görev meseleleri üzerine odaklanırken, liderlik fonksiyonu insani meseleler üzerine odaklanmıştır (Conlow, 1999: 141).

Yönetim kavramını, genel itibariyle bireyleri görevlendirme ve takibini yapma sanatı olarak değerlendirebiliriz.

1.3.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Fark

Günümüzde yönetici ve lider kavramları işlevsel olarak birbirine yakın görüldüğü için sürekli karıştırılmış kimi zaman eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

Yönetici ve lider kavramlarının karıştırılmasının sebebi, lider kavramının tanımının net olarak belirlenmemiş ve sınırlarının koyulamamış olmasıdır. Günümüzde çoğunlukla kabul görmüş kanı, liderlerin başarılı olduğudur. Her başarılı lider güçlü başarılı her güçlü lider ise iyi bir yönetici olmayabilir. Başarılı yöneticiler iyi bir lider olabilme potansiyeline sahiptirler (Özel, 1995: 52).

Warren Banes adlı bilim insanı liderlik ve yöneticilik ile ilgili yazısında farkları şu şekilde sıralamaktadır. ‘Yöneticilik, kararları ve yapılması gereken işleri uygulamaya koymak, yürütmek ya da yürütülmesini sağlamak, yönetimin getirdiği tüm sorumluluklarla baş etmek demektir. Liderliği ise başkalarının gitmediği ya da göremediği bir yolu seçmek ve bu yönde davranışları ve fikirleri yönlendirmek olarak belirtir. Doğru işleri yapan kişiler yöneticiler, işleri doğru yapanlar ise liderlerdir. Zalesnik’e göre ise (1997: 67-78), yöneticiler yapılan işlerin nasıl yapıldığını sorgularken, liderler yapılan işin yapan insanlara ne katıldığını sorgularlar.

Yönetici işi, karar almak ve alınan kararlara göre strateji oluşturmak için iletişimde bulunan insanlar ve düşünceler birleşkesini içeren bir fırsat üretme süreci olarak görürler. Yöneticiler önlerinde duran tüm seçenekleri kısıtlayarak hareket ederler, liderler davranışlarını uzun vadeli olarak ayarlar buna göre hareket ederler. Bu

uzun vadeli davranış şekli sorunları daha iyi anlaya bilme daha kalıcı çözümler üretebilme seçeneği sunar. Zalesnik ise lider ve yöneticilerin algılama biçimleri bakımından da birbirlerinden ayrıldıklarını belirterek, ‘Liderler yaptığı çalışmalarda heyecan uyandıran.’ demektedir.

Liderler kurum içinde vizyon oluşturma ve bu vizyonu benimsetme sürecinden sorumlu oldukları için liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Lider kendi koyduğu hedeflere hizmet ederken gücünü içinde bulunduğu koşullar ve kişisel özelliklerinden alır. Yönetim kavramı ise durağandır, yalnız bugünü baz alır ve var olan vizyonu hayata geçirmekten ve devamlılığını sağlamaktan sorumludur, gücünü yasa-yönetmelik gibi biçimsel yapılardan almaktadır (Baltaş 2001, Marquis, Huston 1998, Yiğit 1996).

Her yönetici bir lider değildir. Yöneticiliğe atanma iş yaşamının doğal işleyişinde son aşamadır. Oysa lider bulunduğu ortamda etkinliğini, bilgi ve liderlik vasıflarını kullanarak diğer herkesten kendisini sıyrarak göz önünde olmayı başarır. Baktığımız zaman liderlerin yönetim adına yetenekli kişiler olduklarını ve iyi birer yönetici olduklarını görürüz. Yöneticilik için kişi, okula gidilebilir, eğitim alınabilir ve edindiği tecrübelerle iyi bir yönetici olabilir. Ancak liderlik konusunda alınacak hiçbir eğitim ya da edinilecek tecrübe lider olunması için yeterli olmayabilir. Liderlik insanların kendi doğal yapısından kaynaklanan ve özünden gelen bir yetenektir. Lider ve yönetici arasında, şuan içinde olduğu zamanın bir parçası olup zamanın koşullarına hakim olanlar yahut zamana teslim olanlar arasındaki farktan fazlası değildir.

Bilim insanı Erdoğan Bu iki kavram arasındaki benzerliklerden ziyade farka odaklanır (1991:332) lider, grup üyelerince izlenen, takip edilen kişidir. Yönetici grup üyeleri tarafından benimsenmek zorunda değildir. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise kitlelerin ihtiyacını ve beklentisini karşılamaktır. Yöneticiler koyduklarını amaçları başarmadıklarında başarısız sayılırken, liderler güven verdikleri insanlara vaat ettiği şeyleri yerine getiremediğinde ve ihtiyaçlarını karşılamak konusunda yetersiz kaldığında başarısız olurlar.

Erdoğan’a göre lider ve yönetici arasındaki farklar hakkındaki görüşleri tabloda aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

Tablo 1.1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Çalışanlarına eşlik eder	Çalışanları yönlendirir
Zekâsını kullanır	Yetkisini kullanır
Coşku yaratır	Korku yaratır
Biz diye konuşur	BEN diye konuşur
Hataları düzeltir	Hataları unutmaz
İnsanların gelişmesini sağlar	İnsanları kullanır
Rica eder	Emir verir

Her iki kavram da bir kurumun ya da kuruluşun yükselip başarılı işlere imza atmasında önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle yükselebilmek ve başarılı işlere imza atabilmek için güçlü yönetici ve güçlü lideri bir araya getirerek bu dengeyi sağlamak gerekir.

1.4. LİDERLİK TARZLARI

Bir kişinin lider olarak etkinliğini büyük ölçüde etkileyen faktörler, bir yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yönetimidir. Bireysel ve örgütsel amaçların başarılabilmesi için liderlik tarzının doğru seçilmesi bunun yanında doğru motivasyon tekniklerinin kullanılması gereklidir.

Liderlik stilleri ve bu stillerin özellikleri hakkında birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların birçoğu hareket bilimciler tarafından yapılmıştır. Farklı liderlik seçenekleri ortaya konmuş ve yönetim alanında kendi tarzıyla bulunmak isteyen yöneticilere farklı seçenekler sunulmuştur. Günümüz liderlik tarzlarında yeni çeşitlenmeler meydana gelmektedir ve bu çeşitlilik gün geçtikçe artmaya devam etmektedir (Balçık, 2002: 158).

1.4.1. Otokratik Lider

Liderlik kaynakları, otokratik liderliği grup bütünlüğü nün sağlanması, grubun varlığı, devamı onun varlığının devamını önemsemekle ilgilidir ve böyle görülmelidir.

Dahası, otokratik liderlik kavramı Ohio State de yapılan çalışmalarında ortaya çıkan düşüncelere ters düşmektedir. Ohio State çalışmaları sevinç duyma, güdülenme ve etkin olmayla ilgilidir.

Bilimsel araştırmalar, otokratik liderliğin grup üyelerinin hoşnutsuz ve mutsuz olmasının yanı sıra grubun istikrarı ve grup etkililiği üzerinde de olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Bu tarz liderlerin kabul görmemesi, benimsenmemiş olması iş verimi, motivasyon ve sadakat üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır. Liderlerin fonksiyonları arasında grup üyelerinin memnuniyeti ve hedeflere ulaşmak için onlara destek olmak varken, otokratik liderde bu tarz özellikleri görmek zordur (Vugt M., Jepson 2004).

Otokratik liderler her şeyi kontrol altında tutan, disipline aşırı önem veren, kazanca yönelik çalışan, insandan ziyade elde ettikleri sonuçlara önem veren liderlerdir.

1.4.2. Demokratik Lider

Demokratik liderlik tarzında lider kişi, sorumluluk, yetki ve görevlerini başka bir kişiyle paylaşabilmektedir. Başka şekilde ifade edecek olursak demokratik lider amaçlara ulaşmak için astlarını da karar alma sürecine ve tespitine dâhil eden liderlik biçimidir. Bu sebeple hedeflerin, iş görevlerinin ve planların yapılmasında demokratik lider astlarını işin içine katarak görüş ve önerilerini alır. Bu doğrultuda da hem astlarının üstünde bir otorite sağlamış hem de onların isteklerini de yerine getirerek bağlılıklarını arttırmış olur (Aykan, 2004: 215).

Çalışma grubu içerisinde kararların tamamını ve etkinlikleri astlarıyla tartışarak onları kendi çalışma arkadaşlarını seçmelerine izin veren liderlik biçimidir. Demokratik lider, kişilerin eğilimlerine, isteklerine ve kabiliyetlerine önem verir. Bir çalışana tüm sorumluluğu yüklemektense bu sorumluluğu dağıtarak grup içinde oluşabilecek bir kopukluğa ve ayrıcalığa izin vermeden etkili ve verimli bir çalışma ortamı sağlamaya çalışır (Çelik, 2003: 25).

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki demokratik liderler diğer birçok liderlik stilinden daha çok benimsenmiş ve sevilmiştir. Bu topluluklarda ortam daha çok arkadaşça, verilen işi en iyi şekilde tamamlamaya dönük ve grubun çıkarlarını gözetten bir yapıdadır. Ancak bunlar grubun verimliliğini arttırmadığı görülmüştür. Üretkenlik

olarak baktığımızda demokratik liderin yokluğu grubu pek diğer guruplar kadar etkilememiştir (Arkonaç, 1993: 176).

Genel olarak demokratik lider, gruptaki diğer bireylerin düşüncelerine, fikirlerine önem veren, onlara danışan ve tek başına karar vermeyen bir liderlik tarzıdır.

1.4.3. Liberal Lider

Liberal liderlik stilinde, astlarına bir amaç verir astlar bu amaç doğrultusunda kendi maharetleri ve yenilikçilikleriyle bunu gerçekleştirir aynı zamanda zöğürce fikirlerini ortaya koyarlar.

Bu şekilde çalışanları serbest bırakmanın sebebi onların daha verimli ve serbest çalışmaları özgür olduklarını hissiyatını vermektir. Bireysel çalışabildikleri gibi grup halinde ya da kendilerine takım arkadaşı çalışma arkadaşı seçmekte özgürdürler. Bu guruplarda yeni fikir oluşumları, çözüm üretme hızları ve yeni fikirlere açık olma gibi özellikleri de barındırırlar. Lider ise burada kaynak ve ürün bulan kişi konumundadır. Kendisine düşüncesi sorulduğu vakit konuya dahil olur ancak bu durum liderin görüşünün kabul edileceği anlamına gelmez. Grup fikirlerini uygulamada liderine danıştığında lideri ona yol gösteren konumuna geçer (Balçık, 2004: 158).

1.4.4. Dönüşümcü Lider

Dönüşümcü liderlik kavramı 1978 yılında Burns tarafından etkileşimsel liderlik tanımı ile birlikte ortaya atılmış, literatürde 1980'li yıllardan sonra görülmeye başlamıştır (Bolat ve Seymen, 2003:62). Dönüşümcü liderlik, çalışanların iş hayatında vizyon kazanmalarını amaçlayan ve grup bütününde farklılıklar oluşturarak mevcut olan potansiyellerini unutturup potansiyellerinin üstünde bir performansa inandıran liderlik stilidir (Eren, 2001: 483).

Horner'e (1997: 274) göre, dönüşümcü liderlikte astların kendilerini tanımaları, kişi olarak gelişime, başarılı olmaya, karar verme gücüne ve takım arkadaşlarına aynı zamanda kendisine olan güveni önem arz etmektedir. Bu liderlik stilinde çalışanların kendini geliştirmesi, donanım memnuniyetine güven, olumlu düşünce bireyin doğrudan iş mumnuniyetine yansız. Dönüşümcü liderlik, astların belirlenen hedeflere ulaşmakta kendilerine olan güvenin yükselmesini sağlar (Koçel,

2003). Bu tarafıyla astların gruba ve liderine öznel düşünceleri onların donanım memnuniyetleri üzerinde olumlu bir tesir etkisi oluşturmaktadır.

Kollayıcılık, hedef gösterme ile değişim arasında oluşan ayırım durumları üzerinde çalışmıştır. Bu anlayışa göre dönüşümcü liderlik sıradan görevler için bile (görev paylaşımı, başarı değerlendirme, karar verme) daha fazla neler yapabileceğinin tespit edilmesidir. Lider gruplardaki kültürün belirtilmesinde, performans gruplarının oluşturulmasında ciddi değişimleri hayata geçiren kişidir. Dönüşümcü liderlik, aktif olarak değişimi gereğinin yapılması için, bu değişime önderlik edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, bu değişim için duyulan ihtiyacı karşılamada lidere fırsat tanıyacak yeteneklerin bir bütünüdür.

Dönüşümcü liderler zamanın kavramı fikirlerden daha önemli değildir. Onlar sürecin nasıl işlediğinden çok ortaya çıkan fikrin kalitesine ve işlevselliğine bakarlar. Bu aşamada da yönlendirici ve cesaretlendirici rolü lider olarak üstlenirler. Bu tarz liderlerin stilleri ve karizmaları vardır. Astlarına karşı iyi davranır ve onarın iyi davranışlarını arttırmaları için desteklerler. Dönüşümcü liderler aynı zamanda gruba, çevresini ve çalışanlarını etkileme yetisine sahiptir. Hedeflerini rahatlıkla ifade etme ve öğretme niteliğine sahiptir, böylelikle çalışanlarının gereksiz mental meşguliyetlerini ortadan kaldırır (Keçecioglu 2003: 37).

1.4.5. Vizyoner Lider

Vizyon sahibi liderler örgütlerin geleceğini planlayan ve biçimlendiren kişilerdir. Vizyon kelime anlamı olarak yalnızca geleceği tahmin etmek anlamın da değildir. Geleceği tahmin etmek Gelecekçilerin mesleğidir. Vizyoner liderler akıllarındaki düşünsel sezgisel ve duygusal farklılıkları; grubun çıkarı için çeşitlendiren, var olma ihtimalinden de öte buna inanan, olması gerektiğini düşünen ve bu yönde programlar yaparak kullan kişilerdir (Erçetin, 1998: 93).

Vizyoner lider, önüne farklı ama yeni bir pencereden bakabilir ve bu bakış açısını üstün bir kabiliyetle değerlendirebilirler. Vizyoner lider, öngörülüdür hedeflediği vizyonu etkin bir şekilde grubun bütün elemanlarına iletir.

Bu liderin tek avantajı gücü değildir; fikirleriyle kendini takip edenleri etkisi altına alabilir. Grubun “Nasıl olmak istiyoruz?” sorusunu vizyona dayalı olarak

düşünür. Baskı ve emir vererek örgütünüze iş yaptırılmaz, yaptırırsanız da kurumsallaşamazsınız. Vizyon iş tutanlar ve örgüt tarafından, heyecan ve coşku uyandıran bir anlatma niteliğinde bağlayıcılığı bulunan bir sözleşmedir.(Özden, 2000: 170).

Vizyoner lider Topluluğun varmak istediği yeri gösterir ancak bu işlemi nasıl gerçekleştirecekleri konusunda yardımcı olmaz. İnsanları yaratıcı fikirler konusunda destekler risklere adım atmalarını sağlar ancak üste belirttiğim gibi nasıl yapacağını konusunda serbest bırakır.

Grup, işi nasıl yapacağını bilmesede de belirli bir hedefin olması önerilerin dile getirilmesi onlardan başarı beklenen işin çerçevesini çizdiğinden onlara bir yok gösterici durumdadır. Grup üyeleri bu durum da üstünün kendisinden ne beklediğini anlar. Tüm örgütün aynı hedef doğrultusunda çalışması ekibe bağlılık hissi ve güven verir.

Önemli lider yaklaşımlarından biridir vizyoner liderlik. Yapılan er sıradan işlemi anlamlandırarak insanlara görevlenirin ne kadar büyük ve kutsal olduğu izlenimini onlara hissettirir. Ve bu görevin üstlendikleri sorumluluktan çok daha büyük olduğuna onları inandırır. Çalışanlar ortak hedeflerin kendi beklentilerine de uyduğunu anlayarak gayretle çalışırlar.

1.4.6. Karizmatik Lider

Karizma kavramı, kelime anlamı olarak etkileyicilik anlamına gelmektedir. Bu kavran sosyal bilimlerde tanımlanırken liderliği ve büyük liderleri açıklamada kullanılmıştır. Karizma kavramı birçok uygarlığın literatürün de yer alsa da ilk örneklerini Yunanlılarda rastlanır. Yunanlıların İncasına göre karizma Allah tarafından verilen bir hediyedir bu hediyeğin ortaya çıkışı ancak bir kriz ile olmalıdır. Vizyon sahibi olan karizmatik liderler bu özellikleriyle geniş kitleleri etkisi altına almakta zorlanmazlar (Öztop, 2008). Karizmatik liderler Astlarının ya da takipçilerinin başarıya ulaşması için onları motive derken karizmalarını kullanmaktadırlar (Gibson vd., 1991: 415). Bu liderlerin en önemli özelliklerinde birisi de inançlarının yüksek olması ve kendilerine güvenen bir yapıları olmasıdır. Hareketleriyle örgütüne emsal oluştururlar. Grubuna ne kadar güven duyduğunu her an hissettirir. Arzu ve isteklerini grubun

amaçlarını motivasyonlarını yükselterek aktarır. Karizmatik lider fedakârdır. Ortaya çıkacak beklenmeyen bir sıkıntıda olayı kapsamlı şekilde değerlendirir ne yapabileceğine bakar, gerekirse fedakarlık da yapmaktan kaçınmaz (Tomey, 2009: 181).

Karizma, cazibe bunlar doğuştan gelen bir armağandır. Psikolojik olarak bir çekim yaratırlar. Karizmayı tek bir şeyle anlatmak zordur bizi biz yapan bir çok özelliğin birleşmesiyle karizma ortaya çıkar. Diğer liderlik türlerinde olduğu gibi Karizmatik liderlerde Kendilerine güvenir her girdikleri ortamda dikkatleri üstüne toplarken kendisini takip eden insanlarında hayat amacına sahip olduğunu onlara yansıtır ve güvenlerini kazanır.

1.4.7. Durumsal Lider

Durumsal Liderlik kuramını tarihte ilk kez Fred Fiedler tasarlamış ve kullanmıştır. Durumsal liderlik kuramında lider, durumun elverişli olmasına bağlı kendini gösterir. Lider durum ve şartlar müsaitse ortaya çıkar üstüne düşeni yerine getirir. Şartlar olgunlaştığında ortaya çıkar (Başaran, 1992: 76).

1.4.8. Stratejik Lider

Stratejik liderlik kavramına ilk olarak 1984 yılında Hambrick ve Mason tarafından, grupların üst kademelerinde bulunan yöneticilerle ilgili bir çalışmada görülmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Stratejik liderlik “geleceği ön görme ve planlama yeteneğine sahip olma, değişimi sürekli hale getirme ve gereken durumlarda örgüt çalışanlarına gerekli yetki genişliğini verebilme olarak tanımlamıştır (Hitt vd., 2001: 489).

Stratejik liderlik; yönetmek, geleceği oluşturmak ve güvenilir bir ekip bir araya getirmek demektir. Bu liderlik türünün gayesi, kültür, planlama, strateji ve oluşan kimlikler üzerinden akla uygun en anlamlı plan ve programlarla yönetmek ve araştırmaktır.

Stratejik liderlik, sadece bugünü değil yapılan etkinliklerle yarını ve hatta ilerisi için daa kalıcı değişimi öngörür. Bu değişimi benimseyip sindirmiş örgüt üyelerinin veriminden bahseder.

1.5. LİDERLİK KURAMLARI

1.5.1. Liderlik Yaklaşım ve Teorileri

Lider ve liderlik tanımı Literatürde birçok çalışma sonucunda elde edilen teorik ve alan çalışmalarının sonunca tekrardan oluşturulmaya, verileri ışığından yeniden tanımlanmaya çalışılmıştır (Tengilimoğlu, 2005).

Yönetim bilimciler bu çalışmalarda, liderlik kavramını farklı şekillerde tasnif yapmışlardır. Bu tasniflerin kökeninde kuramın adı ve konuları benzerlik gösteriyor olsa da aslında birbirinden farklıdır (Yıldız, 2002: 225).

Kabadayı, (1982: 23-25) Özelliklere Ağırlık Veren Liderlik Kuramı, Davranışçı Liderlik Kuramı, Ortama Ağırlık Veren Liderlik Kuramı, Amaç-Araç Kuramı, Etkileşim Liderlik Kuramı olarak beş farklı sınıflama getirmiştir. Ergun (1981: 10-17) ise, liderlik kuramlarını; Etkileşim-Beklenti, Bireysel-Durumsal, İnsancıl Kuramlar olarak sınıflandırmıştır.

Koçel (2003:398) liderlik kuramlarını, Özellikler kuramı, Davranışsal Liderlik kuramı, Durumsallık kuramı olarak üç farklı sınıflandırma yapmıştır.

Bingöl (1997: 247), farklı yaklaşımları 'Evrensel Önderlik Yaklaşımları' ve 'Durumsallık Yaklaşımları' olarak iki ana başlıkta incelemiştir. Evrensel Önderlik Yaklaşımları, Özellikler Kuramı'nı, Önderlik Davranışı Yaklaşımı'nı, X ve Y Kuramlar ile Sistem-4 Yaklaşımı'nı içermektedir. Durumsal Önderlik Yaklaşımları ise F. Fiedler'in örgüt yapısı, önderin yetkileri ve izleyicilerle bağlantılarını liderin hareketlerinin etkisini ele alan Durumsallık kuramı ve Yol- Amaç Teorisinden oluşmaktadır.

Başaran,(1998:48) liderlik teorilerini dörde ana başlıkta incelemiştir. Bunlar ise; Etkileşimsel Liderlik Teorisi, Özellik Teorisi, Olumsuzluk Teorisi, ve Ortamsal Önderlik Teorisidir. Özellik Kuramları başlığı altında Ghiselli'nin bulunduğu özellikler, özelliklerin niteliği ve liderin özelliklerini konusuna ve X Kuramı, Y Kuramı, Z Kuramı konusundaki görüş ve araştırmalara yer vermiştir.

1.5.1.1. Klasik Yaklaşımlar

Liderlik kavramı üzerine yapılan ilk çalışmalar liderin kalitesini ve kişisel özelliklerini ortaya çıkartma yönündeydi. Bu çalışmalarda lider niteliğinde ki kişiyi lider yapan şeyler nelerdir? Hem niceliksel hem niteliksel bakımda araştırma konusu olmuştur. Stogil, Ghiselli gibi bilim insanları lideri lider yapan hususiyetleri araştırırken, farklı (McGregor, William Ouchi ve Alfred Joeger) araştırmacılar da lideri lider yapan kalite nedir konusunda araştırma yapmışlardır.

Özellikler ve Nitelikler kuramını benimseyen araştırmacıların kısaca düşüncelerine yer verilmektedir.

1.5.1.2. Özellikler Kuramı

Bu kuramın başlangıcı tarihsel olarak I.Dünya savaşı tarihine denk gelmektedir. Askeri alanda duyulan ihtiyaç sebebiyle ABD ordusu personel seçimi için pozitif bilimlerden bir grup psikologu görevlendirmiştir. Bu Psikologlar seçim sırasında Alfa Zeka Testi dâhil birçok testten yararlanmışlardır. Oluşturulan test ve ölçüm sonuçlarına göre işe alım kriterleri tasarlanmıştır. Bu uygulamadan sonra farklı kurum ve kuruluşlarda eşdeğer teknikler kullanarak Özellikler Yaklaşımı'nın çerçevesini oluşturup, bu araştırmaya katkı sağlamışlardır. Özellikler Yaklaşımı'nın askeri yapılarda ortaya çıkmış olsa da daha sonra farklı alanlarda kullanılmıştır.

Özellikler kuramı, liderleri diğerlerinden farklı kılan özellikleri üzerinde durmuştur. Kişinin özelliklerinin, grubu idare etmede ve o grubun liderini seçmesinden önemli olduğu varsayımını kabul eden Özellikler teorisi, liderin grubunda bulunan üyelerden kişisel özellikleri ve fiziksel yapısıyla ayrıldığını ifade etmektedir (Koçel, 2003: 587). Liderlerin genel özellikleri olarak zekâ, özgüven, enerji, bilgi gibi kavramları üzerinde durmuştur (Kirel, 1998: 186).

Özellikler Kuramı'nda, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör liderin sahip olduğu özellikler olarak kabul görmektedir. Farklı bir şekilde ifade edecek olursak Grubun bir kişiyi lider olarak belirlemesinde ön planda olan bazı faktörler vardır. Bunların en önemlisi grup içinde ön plana çıkması ve kişilik özelliğidir (Koçel, 2003: 588). Yaptığı işlerde başarılı olmuş ve olamamış liderlerin kişisel özelliklerinin araştırılmasıyla, 1930'lu yılların başında bu özelliklerin tanımlamaları elde edilmiştir.

Bu teoride araştırmacılar, tesirli liderin niteliklerini tanımlamak için araştırmalarında; Fiziki özellikleri (yaş, boy, görünüş), eğitim düzeyi, statüsü, kişiliği, mental yetenekleri (açık ve ileri görüşlülük, özgüven, yaratıcılık, I.Q), Görev bilinci (Başarma duygusu ve güçlü olma duygusu) ,sosyal eğilimleri (aktifliği, iletişim becerisi, popüleritesi) gibi kavramlar baz alınmıştır. (Brown ve Moberg, 1980: 476, akt. Yıldız, 2002: 226). 1950'den sonra yapılan araştırmalar sonucunda, lider olanlarla olmayanlar arasında kişisel özelliklerin çok farklılık göstermediğini, lider ve lider olmayanlar arasındaki özellik farkının lider olmayanlar arasında da mevcut olduğu ortaya çıkmıştır (Başaran, 1998: 49). Dolayısıyla üstün kişisel özelliklere sahip olanların lider, bu özelliklere sahip olmayanlarınsa takipçi olduğu savı güvenilirliğini yitirmiştir.

Özellikler kuramının 1980'li yıllara kadar ayırım yapmaksızın her durumda ve her pozisyonda bulunan kişiler için kullanılması kuramın bazı özelliklerini sıradanlaştırdığı aynı zamanda liderlik kavramının özellikleri hakkında yeterli ölçüde açıklamada yetersiz kalmıştır. Bu nedenle sürekli olarak eleştirilere maruz kalmıştır. Liderlik için ayır edici özellikler kuramda dikkate alınmadığından böyle bir kanıya varılmıştır.

Kenny ve Zacaro 1983'te özellikler kuramı ile ilgili yaptıkları çalışmada; kuram ile ilgili öğelerin yanlış analiz edilmiş olabileceğini düşündü, günün şartlarına uygun yeni tekniklerden alınan sonuçlarla eski sonuçları karşılaştırıp farklı bulgular elde etmişlerdir. Araştırmaya göre elde edilen lider davranışlarının daha önce elde edilen özelliklere uyarlanabileceğini savunmuşlardır. Fakat seçtikleri teknik gereği seçenekleri tek tek incelemek yerine genel olarak ele aldığı için teorileri eleştirilmiştir. (Erçetin, 1998: 30).

Özellikler kuramını kısaca özetleyecek olursak, Liderin Örgüt üyelerinden daha farklı olması gerektiği ve bu farklılıkların fiziksel ve kişilik özellikleri olarak tanımlar. (Koçel, 2003:469).

1.5.1.3. X ve Y Kuramları

X ve Y kuramının asıl çalışma alanı insan davranışlarıdır. McGregor tarafından oluşturulan bu teori dolaylı olarak liderliği de ilgilendirmektedir. Bu teori insanı tek bir

boyutu ile ele alır, astlar'ın hareketlerini ve astlara nasıl liderlik edileceğini yapacağını, ortaya çıkmış yeni bilgilerle eski bilgileri karşılaştırır (Başaran, 1998: 51),

McGregor, insan ve güdülenme üzerinde çalışmış araştırmacı için insanların gereksinimleri vardır bunları karşılamak içinde kişileri yönlendirmek ve güdülemek gerekir.

Kuramcıya göre lider bu iki teoriden birisini özümseyerek insanları yönlendirmekte ve güdülemektedir (Şimşek, 1999: 196).

X Kuramı' der ki, insanlar çoğunlukla çalışmayı üretkenliği sevmeyen ve çalışma alanlarından kaçma eğilimindedirler. Mesuliyet almak istemezler alacakları mesuliyetin sonuçlarından çekinirler risk altına girmekten daima kaçınırlar. Bu sebepten liderler kendine inanan insanları zorlayarak, cezalar vererek yada kontrol ederek çalıştıramazlar bu davranışlar yöneticilerin tarzıdır (Koçel, 2003: 594). Teoriye göre sorumluluklarını gereğini yapmayan tembel ve arzu ve isteklerinin örgütün önüne alabilecek insanlar için örgütü korumak amacı ile dışarıdan müdahale gerekmektedir. (Tosivd, 1990: 17). Sonuç olarak, insanların çalışmaları için ceza ve ödül yöntemi bir kullanılabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 174).

Y Kuramı, X kuramının aksine insanların doğuştan değil sonradan tembel olduklarını savunur. Çünkü, insanlar tecrübelerden oluşur ve tecrübeleri doğuştan kazanmaz yaşadıkça öğreniriz. Her insanda ortaya çıkmamış bir tembellek vardır (Koçel, 2003: 595). İnsanın yapısında olmayana oluşturma eğilimi vardır. Bu eğilimin sonucunda görev alıp yükselmek ister (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 174). Bir insan için mental ve fiziksel arzular kadar önemlidir. İnsan çalışmaya başladığında koyduğu hedeflere ulaşmak için çalışır kontrol mekanizmasını geliştirir. Başarına arzusuyla ödülünde eklenmesiyle amaçlarına ulaşmak için çalışma arzusu ve tatminkarlığı artacaktır (Can, 1992: 166).

Yönetene bağlı çalışan kişilerin yeteneklerine güvenmesi, insan ilişkileri varsayımlarını yansıtan görüşlerin temelini oluştur (Şimşek, 1999: 197). Y Kuramının insan tasviri diğer teorilerdekenden farklı farklı olarak daha fazla güvene sahiptir (Tosivd., 1990: 17). Liderlik, astların varolan güçlerini ortaya çıkarmak için imkan yaratmak, sorunları ortadan kaldırmak, kişisel gelişimlerine olanak sağlamak ve onlara yol göstermektir (Başaran, 1998: 52).

1.5.1.4. Z Kuramı

İkinci Dünya Savaşı'nın hemen ardından birçok sanayi dalında dünya devi haline gelen Japonya'da verimlilik ve üretim ABD ve Avrupa'da ki yavaşlamaya rağmen çok yüksek oranda artış göstermiştir. Üstelik ABD yenilenen fabrika ve teknolojilerle çalışmaktayken Japonya eski makinelerle çalışmaktadır. Bu başarı ve verimliliğin iki temel nedeni olduğu üzerinde durulmaktadır. İlki, Japon işçilerinin işlerinde adet ve alışkanlıklarından sapmaması ve bağlı kalmaları diğeri ise; Avrupalı ülkelerin çalışma tarzlarından daha farklı bir çalışma yöntemini benimsemiş olmalarıdır.

California Üni. Prof. William Ouchi hazırladığı 'Teori Z' kitabında Japonya'nın benimsediği yönetim biçimini ele almıştır. Zorlu savaş yıllarından sonra Amerika Birleşik Devletlerine bakarak %400 artış sağlamanın, bir ülkenin yönetim biçiminin kültürüyle kopmaz bağlarla nasıl bağlı olduğunu ispatlamıştır (Şimşek, 1999:102). Z teorisi üzerinde çalışmalar yapan yalnızca Ouchi değildir. W.J. Reddin'de Z teorisi ilgilenmiş. Astlar kısa süreli istihdam edilmemelidir, şahıslarını ilgilendiren durum e olaylarda söz sahibi olmalılar karar alma sürecine katılmalıdırlar. Bireysel sorumluluk almalarına izin verilmeli bunun yanı sıra yükselme hızları yavaş, işlerinden orta seviyede uzmanlaşmalıdırlar. Astlarla ilişkiler iş alinde sürekli iş dışında ise kesinti bir şekilde ama kopmadan devam etmelidir (Daft, 1983, akt. Başaran, 1998: 52).

Lider özelliklerinin kolaylıkla ölçülemez, bu sebepten devamlı yeni arayışların yapılmasına sebep olmuştur. Bu arayışlar neticesinde sadece liderin özellikleri değil İzleyicilerin ve liderim davranışları ila alakalı da sonuçlara varılmıştır bunun neticesinde Davranışsal Liderlik teorisi ortaya çıkmıştır.

1.5.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Davranışsal liderlik kuramında Liderlerin Hareketleridir önemli olan, diğer teoremlerdeki önemli nokta olan liderin özellikleri, bu kuramda geri planda kalmaktadır (Koçel, 2003: 470). Bu kuramda lideri lider yapan, başarısını arttıran özellik kişisel özelliklerinden çok sergilediği davranışlardır. İzleyiciler ve liderin bağı liderin özelliklerinden dolayı değil lider davranışlarını grubun kabul etmesi üzerine kuruludur.

Lider davranışlarının kaynak yönelimleri nelerdir öğrenmeye çalışılmıştır. Liderin etki alanını belirleyen faktörler; Astları ile kurduğu iletişim tarzı, amaçları belirleme tarzı gibi davranışlar şeklinde ele alınmıştır (Owens, 1976: 226).

Davranışsal liderlik kuramında liderliğin aslında doğuştan olmadığı fakat geliştirilebileceği üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderlik bireye özgü bir unsur olmaktan çok, lider olarak seçilmiş kişinin davranış tarzından kaynaklanmaktadır.

Bilim insanları 1940'ların sonlarında liderlerin davranışlarını mercek altına almışlardır (Kırel, 1998: 187). Teorik ve uygulamalı araştırmalar sonucunda davranışsal liderlik teorisi gelişim göstermiştir.

Bunlardan bazıları:

- Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları,
- Michigan State Üniversitesi çalışmaları,
- Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli çalışmasıdır.

Ayapılan bu araştırmalarda, Araştırmacıların fikirlerinin birleştiği iki konu olmuştur. Bunlar: 'bireye dönük olma' ve 'işe dönük olma' dır. (Paksoy, 2002: 171).

1.5.2.1. Ohio Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'nin, İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra liderliği davranışsal açıdan inceleme çalışmaları başlamıştır. Askeri organizasyonlarda liderlik konusu savaş döneminin de etkisiyle bu çalışmalar ile araştırılmıştır. Grup üyeleri nin iş doyumunu ve başarısı üzerin de lider davranışının etkili olduğu belirlenmiştir (Erdoğan, 1991).

Davranışsal Liderlik Kuramı'nın gelişmesine Ohio Üniversitesi'nin yaptığı çalışmaların çok yüksek katkıları olmuştur. Bu araştırmalar liderliğin nasıl tanımlandığını saptamak maksadıyla yapılmıştır. Liderlerin "ilişkiye yönelik" ve "yapıya yönelik" davranış tarzları sergilediği anlaşılmıştır (Kırel, 1998: 187).

Ohio Üniversitesi araştırmalarda, liderlerin hareketlerini "yapıyı harekete geçirme" ve "anlayış" olmak üzere iki bağımsız boyutta ele almıştır.

Yapıyı harekete geçirme boyutundaki liderin yoğunlaştığı konu işken, anlayış boyutunda ise duygu ve düşüncelere karşı duyarlı liderin ön plana çıkmaktadır. Bu araştırmayı Michigan Üniversitesi çalışmalarından farklı kılan özellik ise araştırma konusu olan iki bağımsız boyutun hür olarak ele alınmasıdır (Ergeneli, 2006: 219).

Koçel (2003:471), bu çalışmalardaki liderlik hareketlerinin tanımlanmasında ki bağımsız değişkenleri 'kişiyi önemseme ve 'öncelik' olarak tanımlanmıştır. “Kişiyi önemseme” liderin astları ile yakın ilişkiler içinde olması gerektiğini vurgularken , “öncelik“ işin yapılabilmesi için gereken önemi anlatmaktadır. Buna göre “Kişiyi önemseme” boyutu liderin astlarının ihtiyaçlarıyla yakından ilişkili olmasıyla gerçekleşir. Astlarıyla kuracağı ilişkide dostluk ve arkadaşlık bağlarını önemsemeli ve geliştirmelidir (Chruden, 1980:318, akt., Koçel, 2003: 263).

Liderin, gerçekleştirilmek istediği maksat ile yapılacak işin tam süresinde tamamlanması için hedef belirleme, grup üyelerini ortak bir amaç için bir araya getirme, haberleşme ağı belirleme, iş ile ilgili zamanı belirtme ve bu yönde yönerge verme davranışları öncelik faktörü ile ilişkilendirilmektedir (Hamner ve Organ, 1978: 386, akt. Koçel, 2003: 264). Ohio Üniversitesini çalışmalarının sonuçlarına göre, liderin öncelik faktörü esas alan hareketleri arttıkça grup üyelerinin başarısının artacağı görüşü çalmaya hakim olmuştur (Gannon, 1979:208, akt. Koçel, 2003: 265).

1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan ve Ohio Üniversitesi'nde yapılan davranışsal yaklaşım teorisi araştırmaları hemen hemen aynı tarihlere denk gelmektedir. İki üniversitenin araştırmaları da kurama önemli katkılar sağlamıştır. Bu araştırma serisi bilim insanı Rensis Likert tarafından yapılmıştır. Örgüt üyelerinin doyumuna ve örgütün verimliliğine fayda sağlayan kriterleri belirlemeyi amaç edinmiştir (Koçel, 2003: 401).

Liderlik araştırmaları 1948'de Rensis Likert öncülüğünde başlamış ve 1950'de ise meyvelerini vermiş bir rapor yayınlanmıştır. Bu çalışmayla gruplarda liderlik konusunu detaylı bir biçimde araştırmıştır. Yöneticilerin liderlik özelliklerindeki farklılaşma ile örgüt içinde, yüksek verimli ve düşük verimli iki ayrı grubun ortaya çıkabileceğini göstermek amaçlamıştır (Başaran, 1998: 44).

Michigan ve Ohio State Üniversiteslerinin yaptığı çalışmaları birbirinden ayıran en temel özellik lider hareketlerinin kişiye ve işe ağırlık veren birleştirici bir eylem olması.

Michigan Üniversitesi çalışmalarında, çalışan eğilimli liderlerin üretime odaklanan liderlerden daha üretken çalışma örgütleri oluşturdukları saptanmıştır (Çelik, 2003:14).

Liderlik boyutlarını geliştirmeyi amaçlayan Michigan bilim insanları uygulama araştırmalarına ağırlık vererek lider davranışlarını tanımlamayı, sınıflamayı ve geliştirmeyi planlamışlardır. Yapılan uygulamalar sonucunda liderlik davranışlarını açıklamaya kâfi olduğu böylelikle liderlik sürecini tanımlayıcı olduğu kanısına varılmıştır. Konuyla ilgili kullanılan kavramların sıradanlaştırıldığı, genellemeler yapılması gibi eleştirilerden kurtulamamıştır. Liderlere–Astlara-yönetim kademesindekilere sorulan sorular ve alınan cevaplarda İki tip liderlik davranışı tanımlanır bunlar; İş merkezli davranış ve ast merkezli davranış

İş merkezli davranış da Liderim tüm dikkatini izleyenlerin performansına ve işe yoğunlaştırılmasıdır. Bu sebepten sıkı kontrol, çalışmaların değerlendirilmesi makamın ve cezanın göstergesi şekilde yorumlana bilir.

Birey merkezli davranış da ise, lider astlarıyla “birey” olduğu için değer verir ilgilenir. Onların kendilerini geliştirmelerini, gereksinimlerini karşılamalarını, onların refahlarını tercih eder (Erçetin, 1998: 32).

Yukarıda bahsedilen iki davranışı “ast merkezli” ve “iş merkezli” olarak tanımlayanlar da vardır. Kirel, (1998: 187) liderlik davranışlarını 'işe yönelik' ve 'çalışana yönelik' yönelik olmak üzere iki şekilde tanımlarken Koçel ise bu davranışları (2003: 472) “kişiye” ve “işe yönelik” olarak tanımlamıştır. “İş merkezli” lider davranışında, iş performansı; “ast merkezli” lider davranışında ise çalışanların tatmini öne çıkmaktadır. “İş merkezli” ve “ast merkezli” davranışın doğrunun iki ayrı ucunda yer alması sebebiyle bu iki davranışın aynı anda gerçekleştirilemeyeceği ileri sürülmüştür (Ergeneli, 2006: 218).

1.5.2.3. Sistem 1-4 Kuramı

Sistem 1-4 teorisi Michigan araştırmalarının devamı olarak bilinir. Sistem 1-4 Kuramı;

Sistem-1 Sömürücü Otokratik,

Sistem-2 Yardım sever Otokratik,

Sistem-3 iştirak,

Sistem-4 Demokratik' olarak tanımlanmaktadır.

Sistem-1, izleyicilere güvenmeyen, izleyicilerin fikrini arada alan;

Sistem-2, izleyicilerin fikrini bazen soran efendi-köle güven anlayışına sahip;

Sistem-3, nadiren güvenen ve çoğunlukla izleyicilerin fikrini alan;

Sistem-4 ise, daima izleyiciler fikrini alan ve tam olarak güvenen liderlik anlayışlarını temsil etmektedir (Koçel, 2003: 475).

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü yönetmeni Rensis Likert, 1950'li yıllarda yaptığı çalışmalarda, önderlikte 1-4 Sistemini öteki adıyla 'Destekçi Önderlik Kuramı'nı geliştirmiştir. Bu kuram da bundan önceki kuramlar gibi tek boyutludur; kuramın etkinliğini önderin önderlik biçimine bağlamaktadır. 1-4 Sistem Kuramı, ana görüş olarak, kümenin etkili olabilmesi için önderin, destekçi önderlik biçimini uygulaması gerektiğini savunur (Başaran, 1998: 54). Önderlikte 1-4 Sistem Kuramı, genel çizgileriyle şu görüşleri içermektedir (Hersey ve Blanchard, 1982; Cole, 1988; akt. Başaran, 1998: 54).

İlk liderlik tipi; yetkinin önderde olduğu, önderlerin takipçilerine güveninin olmadığı, güdüleme aracı olarak korkutma ve cezanın kullanıldığı, denetimin doğrudan önder tarafından yapıldığı, takım çalışması olmadığı, önderle izleyenler arasında ilişkinin çok zayıf olduğu "sömürücü sert" liderliktir. "Tatlı sert" liderlikte ise yetki liderde bulunur ama gerektiğinde yukarıdan aşağıya devredilebilir. Liderin, izleyenlere güveni vardır fakat sağlam değildir. Denetim liderce yapılır, takım çalışması yoktur, lider ara sıra izleyenlerle ilişki kurar, izleyenler ilişkilerde korkulu ve özenlidir. Liderle izleyenler arasında iki yönlü bir ilişki kuran "Danışmacı" liderlikte; lider, yetkisini izleyenlere devredebilir, siyasayı ve genel ilkeleri kararlaştırabilir ve izleyenler alt

düzyer kararları verebilir. Bu bilgilere ek olarak “danışmacı” liderlikte; liderin izleyenlere güveni sağlam ama tam değildir, izleyenler takım çalışması yapmaya cesaretlendirilmek ile birlikte, izleyenlerin öz denetimine de izin verilir. “Katılımcı-takım” liderliğinde ise, yetki, önder ile izleyenler arasında paylaşılmıştır. Siyasa ve kararlar, izleyenlerin katılımıyla oluşturulur. Bu liderlik modelinde liderin izleyenlere güveni tamdır, izleyenler kendi davranışlarını kendileri denetlerler, amaçlara ulaşma, takım çalışmasıyla gerçekleştirilir. İzleyenlerin güdülenmesinde her türlü olumlu güdüleyiciler kullanılır, lider ile izleyenler arasındaki ilişki çok yönlüdür.

1.5.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Yapılan birçok liderlik araştırmalarına bakıldığında, başarılı bir liderin kişisel özelliklerine ya da liderin davranış şekillerine bağlı olmadığını ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle liderlerin başarısının altındaki nedenlerin farklı değişkenlere bağlı olduğu görüşü savunulmuştur. Liderin sahip olduğu kişilik özelliklerinin durumsallık çerçevesinde ele alınması gerektiğini söyleyen Stogdill, durumsallığın; örgüt, kişiler, çevre-kültür ve görevler arasındaki farklılıklar olduğunu belirterek durumsallığın dört farklı grupta yer aldığını savunmuştur. Günümüz şartlarında örgütler ve görevler arasındaki yoğun rekabetten dolayı azalan farklılıklar, kişiler ve çevre-kültür arasındaki farklılıkların liderlik tarzını daha baskın olarak yönlendirmesine etki etmektedir (Yılmaz, 2008: 28-29).

Bu görüşler bilim insanlarının liderliğe farklı noktalardan bakma ihtiyacını doğurmuştur. Yapılan çalışmalar neticesinde en uygun veya ideal liderlik modelinin tek olmayacağı, liderlik davranışlarının içinde bulunduğu bir takım şartlara göre değişkenlik gösterebileceği fikrine dayandırılmıştır. Durumsallık yaklaşımı da bu görüşlerin temelini oluşturmaktadır.

1.5.3.1. Açık Sistem Yaklaşımı

Bilim İnsanları Katz ve Kahn nın çalışmaları sonucunda geliştirilen açık sistem yaklaşımı; girdi, dönüşüm zamanı, çıktı, tekrardan girdi ve geri dönüşüm kavramları ile tanımlanır. Açık sistem yaklaşımı Kendi etrafında veya değişik sistemlerden bilgi, enerji ve materyal toplayarak piyasaya ürün sunan bir fabrika gibi

elde ettiği bilgi ya da ürünü yine kendi çevresine ve diğer sistemlerin hizmetine sunar. (Koçel, 2003: 245).

Bu sistem, bir birimde yaşanan gelişmenin bir başka birimi nasıl etkilediğini araştırı bunu ise; yönetim ve birimlerinin ilişkileri ve niteliklerini inceleyerek bulmaya çalışır. Örgütü ilgilendiren konularda alışılmışın dışında güç ve etkileme üzerine kurulu bir tanımlamadır. Liderlerin tutumları faaliyet basamaklarına göre çeşitlilik gösterir bu etkinlikler sununda başarılı olabilmesi için örgütünün anlayışının, bilgi birikiminin ve özelliklerinin farklılık göstermesi lazımdır (Dereli, 1982: 239- 240).

1.5.3.2. Fiedler'in Koşul Bağımlı Liderlik Modeli

Fiedler, liderlik durumlarını üçe ayırmıştır. Bunlar;

- (1) Liderin grup üyeleri ile olan bireysel ilişkileri,
- (2) Grubun yürütmekle yükümlü olduğu görevler ve bunların derecesi,
- (3) Liderlik konumunda bulunan güç ve otoritedir (Ergun, 1981: 15).

Fiedler'e göre, kişisel özelliklerin ve mevcut şartların sonucu örgütsel davranışı meydana getirir ve liderlik süreci bu etkileşime bağlıdır. Liderin kişilik özellikleri ve içinde bulunduğu mevcut şartların liderlik sürecini nasıl etkilediğini belirlemeye çalışırken, "Aynı şartlarda, benzer hatta çoğunlukla aynı niteliklere sahip liderlerden neden biri etkin lider olabilirken diğeri etkin olamamaktadır?" ve "Neden belli bir durumda etkili olan bir lider, başka bir durumda etkili olamamaktadır?" olmak üzere iki soruya cevap aramıştır (Erçetin, 1998: 35).

Fiedler araştırmalarında, Liderlerin etkinliğinin kişilik özellikleri ile doğru orantılı olduğunu uyumlu olan durum ve kişilik özelliklerinde liderin etkili olabileceğini vurgulamıştır. (Ergeneli, 2006: 224). Yani liderin etkili ve etkin olabilmesi içinde bulunduğu ortama bağlıdır.

Koçel (2003: 478) tarafından, lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, işin niteliği ve liderin mevkiye bağlı otoritesinin derecesi olarak tanımlanmıştır. Burada lider-izleyiciler arasındaki ilişki, liderin gruptaki kabulünü belirleyen faktör olmuştur. İşin niteliği, görevin yapısı ve liderin mevkiye bağlı otoritesi ise liderin terfi, ödül vb. güçlerini belirlemiştir (Ergeneli, 2006:224).

1.5.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli

Reddin'in 'Üç Boyutlu Önderlik Modeli Durumsallık Kuramları içerisinde girebilecek bir model olup 1970' li yıllarda ortaya çıkmıştır.davranışsal liderlikten durumsallığa geçişte için bir köprü konumundadır.Reddin lider hareketlerini üç boyutta incelerken davranışçılar iki boyutta incelemişlerdir. Ohio Üniversitesi araştırmalarından elde ettiği çalışmalara Etkinlik kavramını da dâhil ederek çalışmayı üç boyutlu hale getirmiştir. (Can, 1981: 30-31).

Yönetmel etkililiğin yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin, 3-D (Üç Boyut) Teorisi'nde boyutlar, ' insana dönüklük, etkinlik ve işe dönüklük' boyutlarıdır. Eren'e göre ise (1993: 304) bu boyutlar 'ilişki, etkililik ve görev' boyutlarıdır.

Ohio çalışmaları Göreve ve ilişkilere dönükken Reddin 'Bütünleşik, Kopuk, Adamış ve İlgili' diye adlandırdığı dört yaklaşım belirlemiştir. İkinci boyuttan soran araştırmasına işlerin başarıma derecesini ekleyerek çalışmasının üçüncü boyutunu tamamlamıştır. Çalışmanın sonucunda terk eden' uzlaştırmacı otoriter geliştirici yürütmeci modellerini ortaya çıkarmıştır (Can, 2005: 268).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Modelinin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, liderlik tarz kavram ile belirli bir çevrenin durumsal taleplerini biraraya getirmeye çalışmıştır (Lunenburg & Ornstein, 1996: 143; akt. Ömür Gönülşen&Sevim, 2005:2).

1.5.3.4. Araç (Yol)-Amaç Teorisi

Robert House ve Martin Evans adındaki iki bilim insanı tarafından geliştirilmiş olan Yol-Amaç Kuramı liderin etkinliğini tanımlamaya yönelik olarak ortaya çıkmıştır (Çelik, 2003:18).

Yol-Amaç kuramına göre, liderin amaca güdülenmesinden çok takipçilerin güdülenmesi önemlidir. Grubun üyelerinin amaçtan beklentileri ölçüsünde amaca ulaşma çabaları da artar. Grubun etkililiğini arttırmak için grup üyelerinin kişisel amaçlarının ve grubun amaçlarının birlikte tatmin edilmesi gerekir. Böylece liderin hareketlerinin motive edici etkisi, grup üyelerinin örgütsel amaçları ile kişisel amaçları sayesinde başarıya ulaşabilir (Başaran, 1998: 62).

1. **Emredici (yönlendirici) Davranış:** Özel eğilimlerini, kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini tanımlamaya çalışır.
2. **Başarı yönelimli liderlik:** Liderlik davranışı, ulaşılmak istenen amaç yolunda çıkabilecek tüm engelleri aldırarak, iş gücünü arttırmak ve geliştirmek, takipçilere güven verme aynı zamanda yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.
3. **Destekleyici liderlik:** Bu liderlik davranışı, arkadaşça çalışma ortamı oluşturma ve astlarla ileri derecede ilgilenme eğilimini kapsamaktadır.
4. **Katılımcı liderlik:** Karar verme sürecine astlarında dahil olduğu bu liderlik davranışında lider astlarını düşüncelerini önemser.

1.5.3.5. Vroom, Yetton ve Jago Modeli

Karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmak isteyen Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım dört karar verme biçimi olduğunu söyler. Model, Liderin hareketlerinin içinde bulunduğu çevre şartlarından etkilendiği teorisine dayanmaktadır. Bu modele göre liderin hareketleri etkinlik içerisinde ki hava ve koşullardan etkilenir. Lider davranışlarını etkileyen bir diğer faktör ise, izleyicilerin aldıkları kararlardır (Erdoğan, 1991: 351).

Bu model Vroom ve Yetton tarafından ortaya konulmuş, sonrasında jago'nun da katılmasıyla model üç kuramcının adını taşımaktadır. Modelin yaygınlaşmasını sağlayanlar ise, Vroom ve Jagodur. Model karar alma sürecinin lider ve astlar arasında geçtiğini söyler. Karar alma sürecine astların ne zaman ve ne ölçüde dâhil olması gerektiği üzerinde durmuşlardır.

Bu kuramcılar araştırdıkları liderlik yaklaşımın da, karar ağacı kullanmayı gerekli sayarlar. Yönetici yada lider karşılaşacağı farklı durumlarda kendi durumunu belirler, sonuca ulaşana kadar ise ağacın dallarını takip etmeye devam eder. Karar alma ağacının yollarını izleyerek problem kaynağı için gerekli çözümü bulur. Tek başına karar verme, astların bilgilerini alıp kararı kendi başına verme, astların bilgi ve değerlendirmelerini alıp kararı kendi başına verme, astları ile durumu tartışıp kararı kendi başına verme ve grup olarak tartışıp karar verme, modeldeki liderlik stillerini oluşturur (Ergeneli, 2006:226).

1.5.4. Modern Lider Yaklaşımları

Davranış yaklaşımı, Nitelikler yaklaşımı ve Bireysel özelliklerle ilgili yapılan eleştiriler iki yaklaşımın harmanlanmasından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini konu alan Modern yaklaşımı ortaya çıkarmıştır (Yıldız, 2002: 232).

1.5.4.1. Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik kavramı 1978 yılında Burns tarafından etkileşimsel liderlik tanımı ile birlikte ortaya atılmış, literatürde 1980’li yıllardan sonra görülmeye başlamıştır (Bolat ve Seymen, 2003: 62). Dönüşümcü liderlik, çalışanların iş hayatında vizyon kazanmalarını amaçlayan ve grup bütününde farklılıklar oluşturarak mevcut olan potansiyellerini unutturup potansiyellerinin üstünde bir performansa inandıran liderlik stilidir (Eren, 2001: 483)

Bazı uzmanlar, dönüşümsel ve karizmatik liderliği aynı manada kullanmışlardır. Farklı uzmanlar ise Karizmatik liderliğin farklı bir süreç olduğunu ancak Dönüşümsel liderliğin karizmatik liderliği kapsamı altına aldığını dile getirmişlerdir (Koç 2013: 41).

1.5.4.2. Etkileşimsel liderlik Yaklaşımı

Etkileşimsel liderlik, grup içerisinde yer alan üyelerin verilen görevleri yerine getirmesi için ödül ve ceza yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntemin özelliği liderin grup üyelerinin hareketlerini, davranışlarını güç ve otorite kullanarak, öteki taraftan ise grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayarak denetlemesidir. Üyelerin grup içerisindeki uyumu için lider topluluğun kaynaklarını kullanır, fakat lider grup üyelerinin düşüncelerini ve özelliklerini değiştirmek için özel bir gayret göstermez (Köksal 2008: 34)

Temelde bulunan konu ve sorunlara yönelik olan Etkileşimsel liderlik tepkiseldir. Etkili bir etkileşimci lider, daima içinde bulunduğu durumu ve izleyicilerin isteklerini anlamaya çalışır. Özetle, her zaman kişileri motive edici faaliyetler yaparak izleyicilerini etkileme gayreti içerisinde. Etkileşimci liderlik tarzında davranış gösteren yöneticiler yetkilerini, izleyicileri ödüllendirme, daha gayret göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanırlar. Onların yenilikçi ve yaratıcı yanları ile daha az ilgilenirler Etkileşimci liderler, geçmişteki yararlı ve olumlu gelenekleri devam ettirme

ve bunları gelecek nesillere aktarma yönünde faydalıdır ancak, yenilikçi ve yaratıcılık yönü zayıftır. Sonuç itibariyle;

Etkileşimci liderler, geçmişteki yararlı ve olumlu gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma yönünde faydalıdır. Dönüşümcü liderler ise örgütlerinin stratejilerinde, faaliyet süreçlerinde ve görev alanlarında, değişiklikler yaparlar. Büyük ilerlemeler kaydetme isteği ve ihtiyacı olan örgütlerde dönüşümcü liderlik biçimi, tersine mevcut durumu koruma ve tasarruf politikası benimseyen örgütlerde ise etkileşimci liderlik tarzı etkili olmaktadır (Yılmaz 2008: 47-48)





İKİNCİ BÖLÜM

GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Kampları Liderlik Eğitiminde eğitim alan liderlerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile karar verme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik tarama modelinde kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da günümüzde varlığını sürdüren olay ya da durumu olduğu şekliyle tasvir etmeyi hedefleyen araştırma tekniğidir. Bu araştırma tekniğine göre; Eğitim seviyesi, yaş, cinsiyet ve okuduğu bölümlere göre dikkatle karar verme, panikle karar verme, kendine güven, erteleyicilik boyutları değişkenlerine göre farklı mesleklerdeki lider adaylarının dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik becerilerinin karar verme düzeylerine etkisini incelemiştir. Tarama modellerinde, günümüzde ya da mazide var olan durumu var olduğu haliyle tasvir etmeyi hedefleyen araştırmalar için uygundur. (Karasar, 2009).

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Gençlik ve Spor Bakanlığı Mersin Silifke Gençlik Kampında Liderlik Eğitimi alan liderler den oluşturmaktadır.

Eğitime 740 lider katılmıştır. Bunların 410'u bayan, 282'si erkek gönüllü liderden oluşmaktadır. Araştırma için tüm liderlere Melbourne karar verme ölçeği I-II ve etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri değerlendirme ölçeği anketi dağıtılmıştır. Araştırmaya uygun doldurulmayan anketler çıkarılıp, 692 Anket değerlendirmeye alınarak; analizler yapılmıştır.

2.2.1. Çalışma Grubu

Bu çalışmaya, Mayıs 2015 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde Mersin Silifke 23 Nisan Gençlik Kampında yapılan Kamp Liderliği Eğitimine katılan 692 gönüllü Lider adayı ile gerçekleştirilmiştir.

2.3. VERİLERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmaya katılan Liderlerden araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla hazırlanan veri toplama aracı 2 bölümden oluşmaktadır.

2.3.1. Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II

Melbourne Karar Verme Ölçeği iki kısma ayrılmaktadır. I. kısım: Karar vermede özsaygıyı (kendine güven) belirlemeyi amaçlamaktadır. Altı maddeden oluşmakta ve üç maddesi düz, üç maddesi ters yönde puanlanmaktadır. Puanlama maddelere verilen “Doğru” yanıtı 2 puan, “Bazen Doğru” yanıtı 1 puan, “Doğru Değil” yanıtı 0 puan şeklinde yapılmaktadır. Ölçekten alınabilecek maksimum puan 12’dir. Yüksek puanlar karar vermede özsaygının yüksek olduğunun göstergesidir. II. Kısım ise 22 maddeden oluşmakta ve karar verme stillerini ölçmektedir. Dört alt faktörü bulunmaktadır (Deniz, 2004).

1.Dikkatli Karar Verme Stili: Bireyin karar vermeden önce özenle gerekli bilgiyi araması ve alternatifleri dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yapma durumudur. Bu çalışmada 2, 4, 6, 8, 12, 16 numaralı madde sayılarında ifade edilmiştir.

2.Kaçıngan Karar Verme Stili: Bireyin karar vermekten kaçınması, kararları başkalarına bırakma eğiliminde olması ve böylece sorumluluğu bir başkasına devrederek karar vermekten kurtulmaya çalışma durumudur. Bu çalışmada 3, 9, 11, 14, 17, 19 numaralı madde sayılarında ifade edilmiştir.

3.Erteleyici Karar Verme Stili: Bireyin kararı geçerli bir neden olmaksızın sürekli erteleme, geciktirme ve sürüncemede bırakma durumudur. Bu çalışmada 5, 7, 10, 18, 21 numaralı madde sayılarında ifade edilmiştir.

4.Panik Karar Verme Stili: Bireyin bir karar durumu ile karşı karşıya kaldığında, kendini zaman baskısı altında hissederek aceleci davranışlar sergileyip çabuk çözümlere ulaşma çabası durumudur. Bu çalışmada 1, 13, 15, 20, 22 numaralı madde sayılarında ifade edilmiştir.

Melbourne Karar Verme Ölçeğinin (MKVÖ I-II) güvenilirliğini Deniz (2004), testin tekrarı ve iç tutarlık yöntemleriyle ayrı ayrı hesaplamıştır. Testin tekrarı yöntemi ile MKVÖ I-II 56 üniversite öğrencisine üç hafta ara ile iki kez uygulamış, testin tekrarı yöntemi ile alt ölçeklerden elde edilen güvenilirlik katsayıları $r=.68$ ile $r=.87$ arasında değiştiğini hesaplamıştır.

Ölçeğin iç tutarlık hesaplamasında Deniz (2004), madde analizi yapmış, analiz sonucunda ölçeklerde yer alan toplam 28 maddenin, 26’sının madde toplam

korelasyonları 33'ün üstünde; diğer iki maddenin, madde toplam korelasyonu ise 26 ve 27 olarak bulmuştur 154 üniversite öğrencisine uygulanan MKVÖ I-II'nin iç tutarlılık katsayıları; Karar vermede özsaygı 72, dikkatli 80, Kaçınan 78, Erteleyici 65, Panik 71 şeklinde hesaplamıştır.

MKVÖ I-II geçerlik çalışmalarını Deniz (2004), kapsam geçerliği ve benzer ölçekler geçerliği yöntemi kullanarak gerçekleştirmiş, kapsam geçerliğinde, uzman görüşüne başvurmuştur. Benzer ölçekler geçerliğini Kuzgun (1992), tarafından geliştirilen Karar Stratejileri Ölçeği ile yapılmış, öğrencilere Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II ve Karar Stratejileri Ölçeği birlikte uygulamıştır. MKVÖ I-II'nin alt ölçekleri ile KSÖ'nin alt ölçekleri arasındaki korelasyon katsayılarının 15 ile 71 arasında değiştiğini hesaplamıştır.

2.3.2. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği

1995 yılında çok faktörlü liderlik Anketi, Bass ve Avolio adından ki iki bilim insanı tarafından geliştirilmiştir. Anket, Dönüşümcü liderliği belirleyen 20, Etkileşimsel liderliği belirleyen 12 olmak üzere 32 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışması sonucu dönüşümcü liderliğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı = .9476, Etkileşimsel liderlik boyutunun Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise, .6902 çıkmıştır.

Araştırma grubunu oluşturan Liderlerin demografik özelliklerini belirleyici frekans ve yüzde değerleri, ortalama (x) ve standart sapma (ss) puanları hesaplanmıştır. Gruplar içerisinde normal dağılım özelliği göstermeyen (n<30) gruplar için non-parametrik teknikler, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır.

Liderlerin Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik özelliklerinin ve Empati düzeylerinin cinsiyete göre değişip değişmediğini tespit etmek üzere Mann Whitney U testi, yöneticilik kıdemi, okul türü, öğrenim durumu ve branşa göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek üzere Kruskal Wallis-H Testi varsa farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit etmek için Mann Whitney U testi, Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Empati düzeyleri arasındaki ilişkiyi test etmek üzere Sperman Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir. Diğer anlamlılık düzeyleri ayrıca belirtilmiştir.

2.4. İSTATİSTİK YÖNTEM

Elde edilen veriler SPSS15.0 (Statistical Package for Social Scientists for Windows Release) programında analiz edilmiş, anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ düzeyinde sınanmış ve sonuçlar araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

Verilerin çözüm ve yorumlanmasında, Liderlerin karar vermede öz saygı ve karar verme düzeylerini ve liderlik düzeylerini çeşitli değişkenlere göre test etmeden önce araştırma verilerinin normal dağılım özelliği taşıyıp taşımadıkları tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi ile tespit edilmiştir. Dağılımların normal dağılıma uygun olmadığı saptanmıştır. Daha sonra Mann-Whitney U Testi, Kruskal-Wallis Testi ve Spearman korelasyon testi kullanılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. ELDE EDİLEN VERİLER

3.1.1. Katılımcıların *Cinsiyetlerine* Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Tablo 3.1: Katılımcıların *Cinsiyetlerine* Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Kendine güven	Bayan	410	356,79	146283,50	53591,500	,096
	Erkek	282	331,54	93494,50		
Dikkatli karar verme	Bayan	410	343,86	140981,50	56726,500	,666
	Erkek	282	350,34	98796,50		
Kaçınan karar	Bayan	410	326,26	133767,00	49512,000	,001*
	Erkek	282	375,93	106011,00		
Erteleyici	Bayan	410	335,03	137363,00	53108,000	,066
	Erkek	282	363,17	102415,00		
Panik karar verme	Bayan	410	344,92	141417,50	57162,500	,800
	Erkek	282	348,80	98360,50		
Etkileşim liderlik	Bayan	410	354,27	145251,00	54624,000	,217
	Erkek	282	335,20	94527,00		
Dönüşümsel Liderlik	Bayan	410	370,81	152033,50	47841,500	,000*
	Erkek	282	311,15	87744,50		

*p<,05

Veriler incelendiğinde, katılımcıların kendine güven, dikkatli karar verme erteleyici, panik karar verme, etkileşimli liderlik puanlarının cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Dönüşümsel liderlik boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [U=47841,500 p<,05]. Bu farklılık bayan katılımcılar lehinedir. Yine kaçınan karar boyutunda da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [U=49512,000p<,05]. Bu farklılık erkek katılımcıların lehinedir.

3.1.2. Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Karar Verme Düzeyleri

3.1.2.1. Katılımcıların *Kendine Güven* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.2: Katılımcıların *Kendine Güven* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
20 ve küçük	128	356,68	2	3,508	0,173	Yok
21-26	501	339,04				
27-32	63	385,14				

Tablodaki *kendine güven* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=3,508$, $p>,05$].

Bu bulgu ışığında yaş grubunun katılımcıların kendine güven puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

3.1.2.2. Katılımcıların *Dikkatli Karar Verme* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.3: Katılımcıların *Dikkatli Karar Verme* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
20 ve küçük	128	371,94	2	3,803	0,149	Yok
21-26	501	337,67				
27-32	63	365,02				

Tablodaki *Dikkatli karar verme* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=3,803$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında yaş grubunun

katılımcıların Dikkatli karar verme puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

3.1.2.3. Katılımcıların *Kaçınan Karar* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.4: Katılımcıların *Kaçınan Karar* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
20 ve küçük	128	331,98	2	3,745	0,154	Yok
21-26	501	354,84				
27-32	63	309,69				

Tablodaki Kaçınan karar alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2(2)=3,745$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında yaş grubunun katılımcıların Kaçınan karar puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

3.1.2.4. Katılımcıların *Erteleyici* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.5: Katılımcıların *Erteleyici* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
20 ve küçük	128	350,12	2	0,491	0,782	Yok
21-26	501	347,63				
27-32	63	330,13				

Tablodaki Erteleyici alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı

görülmektedir [$X^2(2)=0,491$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında yaş grubunun katılımcıların Erteleyici puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

3.1.2.5. Katılımcıların *Panik Karar Verme* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.6: Katılımcıların *Panik Karar Verme* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X^2	p	Anlamlı Fark
20 ve küçük (A)	128	356,73	2	6,514	0,039	A-C
21-26 (B)	501	351,48				B-C
27-32 (C)	63	286,13				

Tablodaki Panik karar verme alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir [$X^2(2)=6,514$, $p<,05$]. Yapılan Mann Whitney U testine göre yaş grubunun katılımcıların Panik karar verme puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Sıra ortalamaları dikkate alındığında, yaş grubu 20 ve küçük olan katılımcıların en yüksek puanı, yaş grubu 27-32 olanların ise en düşük puanı aldıkları görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ikili gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yaş grubu 27-32 olanlar ile yaş grubu 21-26 ve 20 ve küçük olanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu ışığında yaş grubu 21-26 ve 20 ve küçük olanların panik karar verme eğilimi daha fazladır.

3.1.2.6. Katılımcıların *Etkileşimsel Liderlik* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.7: Katılımcıların *Etkileşimsel Liderlik* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
20 ve küçük	128	341,20	2	5,875	0,053	Yok
21-26	501	354,86				
27-32	63	290,80				

Tablodaki Etkileşimsel Liderlik alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2(2)=5,875$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında yaş grubunun katılımcıların Etkileşimsel Liderlik puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

3.1.2.7. Katılımcıların *Dönüşümsel Liderlik* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.8: Katılımcıların *Dönüşümsel Liderlik* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Yaş Grubuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
20 ve küçük	128	354,76	2	0,468	0,791	Yok
21-26	501	343,29				
27-32	63	355,24				

Tablodaki Dönüşümsel Liderlik alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2(2)=0,468$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında yaş grubunun katılımcıların Dönüşümsel Liderlik puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

3.1.3. Katılımcıların Öğrenim Düzeyine Göre Karar Verme Düzeyleri

3.1.3.1. Katılımcıların *Kendine Güven* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.9: Katılımcıların *Kendine Güven* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Öğrenim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Ön Lisans	56	298,61				
Lisans	607	347,11	2	8,124	0,017	Var
Lisans Üstü	29	426,26				

Tablodaki *Kendine güven* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir [$X^2_{(2)}=8,124$, $p<,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların *Kendine güven* puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Sıra ortalamaları dikkate alındığında, eğitim düzeyi ön lisans olan katılımcıların en düşük, eğitim düzeyi Lisansüstü olanların ise en yüksek puanı aldıkları görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ikili gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Eğitim düzeyi ön lisans olanlar ile eğitim düzeyi Lisans ve Yüksek lisans olanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu ışığında eğitim düzeyi Lisans ve yüksek lisan olanların kendine güvenlerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

3.1.3.2. Katılımcıların *Dikkatli Karar Verme* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.10: Katılımcıların *Dikkatli Karar Verme* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Öğrenim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Ön Lisans	56	303,69	2	3,888	0,143	Yok
Lisans	607	348,65				
Lisans Üstü	29	384,21				

Tablodaki *Dikkatli Karar verme* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=3,888$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların Kendine güven puanları üzerinde anlamlı bir fark yoktur.

3.1.3.3. Katılımcıların *Kaçıngan Karar* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.11: Katılımcıların *Kaçıngan Karar* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Öğrenim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Ön Lisans (A)	56	407,47	2	8,080	0,018	(A-B,C)
Lisans (B)	607	343,75				
Lisans Üstü (C)	29	286,41				

Tablodaki *Kaçıngan karar* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir [$X^2_{(2)}=8,124$, $p<,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların kaçıngan karar puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Sıra ortalamaları dikkate alındığında, eğitim düzeyi lisansüstü olan katılımcıların en düşük, eğitim düzeyi ön lisans olanların ise en yüksek puanı aldıkları

görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ikili gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Eğitim düzeyi ön lisans olanlar ile eğitim düzeyi Lisans ve Yüksek lisans olanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu ışığında eğitim düzeyi ön lisans olanların kaçınan karar verdikleri söylenebilir.

3.1.3.4. Katılımcıların *Erteleyici* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.12: Katılımcıların *Erteleyici* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Öğrenim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Ön Lisans	56	361,71	2	1,007	0,604	Yok
Lisans	607	346,54				
Lisans Üstü	29	316,31				

Tablodaki *Erteleyici* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=1,007$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların *Erteleyici* puanları üzerinde anlamlı bir fark yoktur.

3.1.3.5. Katılımcıların *Panik Karar Verme* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.13: Katılımcıların *Panik Karar Verme* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Öğrenim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Ön Lisans	56	377,53	2	1,562	0,458	Yok
Lisans	607	344,21				
Lisans Üstü	29	334,50				

Tablodaki *Panik Karar verme* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=1,562$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların Panik Karar verme puanları üzerinde anlamlı bir fark yoktur.

3.1.3.6. Katılımcıların *Etkileşimsel Liderlik* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.14: Katılımcıların *Etkileşimsel Liderlik* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Öğrenim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Ön Lisans	56	391,75	2	3,552	0,169	Yok
Lisans	607	343,64				
Lisans Üstü	29	319,05				

Tablodaki *Etkileşimsel Liderlik* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=3,552$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların Etkileşimsel Liderlik puanları üzerinde anlamlı bir fark yoktur.

3.1.3.7. Katılımcıların *Dönüşümsel Liderlik* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.15: Katılımcıların *Dönüşümsel Liderlik* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Öğrenim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Ön Lisans	56	353,78	2	0,528	0,768	Yok
Lisans	607	344,70				
Lisans Üstü	29	370,10				

Tablodaki *Dönüşümsel Liderlik* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=0,528$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların Dönüşümsel Liderlik puanları üzerinde anlamlı bir fark yoktur.

3.1.4. Katılımcıların Okuduğu Bölüme Göre Karar Verme Düzeyleri

3.1.4.1. Katılımcıların *Kendine Güven* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.16: Katılımcıların *Kendine Güven* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Okuduğu Bölüm	N	Sıra Ortalaması	Sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Besyo	92	364,45				
İ.i.b.f	126	356,72				
Mühendislik fak.	65	359,93				
Hukuk fak.	43	323,00				
Sağlık y.o.	45	305,16	8	7,083	0,528	Yok
Eğitim fak.	105	360,88				
İlahiyat	95	354,97				
Fen edebiyat fak.	55	323,72				
Diğer	66	316,16				

Tablodaki *Kendine güven* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=7,083$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların Dönüşümsel Liderlik puanları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı söylenebilir.

3.1.4.2. Katılımcıların *Dikkatli Karar Verme* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.17: Katılımcıların *Dikkatli Karar Verme* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Okuduğu Bölüm	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Besyo	92	324,37				
İ.i.b.f	126	356,79				
Mühendislik fak.	65	378,20				
Hukuk fak.	43	316,56				
Sağlık y.o.	45	351,11	8	6,747	0,564	Yok
Eğitim fak.	105	367,60				
İlahiyat	95	336,45				
Fen edebiyat fak.	55	346,80				
Diğer	66	323,49				

Tablodaki *Dikkatli karar verme* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=6,747$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların *Dikkatli karar verme* puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

3.1.4.3. Katılımcıların *Kaçınan Karar* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.18: Katılımcıların *Kaçınan Karar* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Okuduğu Bölüm	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Besyo	92	380,07				
İ.i.b.f	126	322,38				
Mühendislik fak.	65	340,72				
Hukuk fak.	43	347,15				
Sağlık y.o.	45	350,97	8	4,957	0,762	Yok
Eğitim fak.	105	339,63				
İlahiyat	95	344,13				
Fen edebiyat fak.	55	356,67				
Diğer	66	353,86				

Tablodaki *Kaçınan karar* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=4,957$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların *Kaçınan karar* puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

3.1.4.4. Katılımcıların *Erteleyici* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.19: Katılımcıların *Kaçıngan Karar* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Okuduğu Bölüm	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Besyo	92	357,71				
İ.i.b.f	126	328,37				
Mühendislik fak.	65	340,56				
Hukuk fak.	43	323,59				
Sağlık y.o.	45	366,48	8	4,072	0,851	Yok
Eğitim fak.	105	370,23				
İlahiyat	95	344,30				
Fen edebiyat fak.	55	345,56				
Diğer	66	338,83				

Tablodaki *Erteleyici* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=4,072$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların *Erteleyici* puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

3.1.4.5. Katılımcıların *Panik Karar Verme* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.20: Katılımcıların *Panik Karar Verme* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Okuduğu Bölüm	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Besyo (A)	92	398,78				
İ.i.b.f (B)	126	310,90				
Mühendislik fak. (C)	65	319,88				
Hukuk fak. (D)	43	340,12				
Sağlık y.o. (E)	45	395,08	8	16,055	0,042	(A,E-B,C)
Eğitim fak. (F)	105	360,89				
İlahiyat (G)	95	325,80				
Fen edebiyat fak. (H)	55	350,54				
Diğer (I)	66	342,38				

Tablodaki *Panik karar verme* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir [$X^2_{(2)}=16,055$, $p<,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların *Panik karar verme* puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

3.1.4.6. Katılımcıların *Etkileşimsel Liderlik* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.21: Katılımcıların *Etkileşimsel Liderlik* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Okuduğu Bölüm	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Besyo	92	388,38				
İ.i.b.f	126	336,89				
Mühendislik fak.	65	309,35				
Hukuk fak.	43	291,91				
Sağlık y.o.	45	330,94	8	11,058	0,198	Yok
Eğitim fak.	105	348,14				
İlahiyat	95	364,54				
Fen edebiyat fak.	55	352,44				
Diğer	66	355,71				

Tablodaki *Etkileşimsel Liderlik* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=11,058$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların *Etkileşimsel Liderlik* puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

3.1.4.7. Katılımcıların *Dönüşümsel Liderlik* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tablo 3.22: Katılımcıların *Dönüşümsel Liderlik* Alt Boyutuna Ait Puanlarının Okuduğu Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Okuduğu Bölüm	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Besyo	92	345,98				
İ.i.b.f	126	351,88				
Mühendislik fak.	65	303,75				
Hukuk fak.	43	335,47				
Sağlık y.o.	45	369,14	8	5,031	0,754	Yok
Eğitim fak.	105	348,25				
İlahiyat	95	358,92				
Fen edebiyat fak.	55	367,03				
Diğer	66	333,05				

Tablodaki *Dönüşümsel Liderlik* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=5,031$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların *Dönüşümsel Liderlik* puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

3.1.5. Katılımcıların *Karar Verme* ve *Liderlik Düzeyleri* Arasındaki İlişkinin Sperman Korelasyon Testi Sonuçları

Tablo 3.23: Katılımcıların *Karar Verme* ve *Liderlik Düzeyleri* Arasındaki İlişkinin Sperman Korelasyon Testi Sonuçları

Katılımcıların Karar Verme ve Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki						
		Dikkatli	Kaçıngan	Erteleyici	Panik	Öz saygı
Dönüşümsel	Sperman	,256**	-,231**	-,277**	-,223**	0,037
	P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,331
Etkileşimsel	Sperman	,132**	0,038	-0,018	0,001	,152**
	P	0,00	0,32	0,64	0,98	0,00

Yapılan sperman korelasyon testine göre katılımcıların dönüşümsel liderlik alt boyutları ortalamaları ile dikkatli karar verme alt boyutu arasında pozitif yönde; kaçınan, erteleyici, panik alt boyutları arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.



TARTIŞMA SONUÇ

Hipotez 1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Karar Verme Düzeyleri

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde de, katılımcıların kendine güven, dikkatli karar verme erteleyici, panik karar verme, etkileşimli liderlik puanlarının cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Dönüşümsel liderlik boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tespit edilen bu farklılık bayan katılımcılar lehinedir. Yine kaçınan karar boyutunda da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tespit edilen bu farklılık bay katılımcıların lehinedir.

Lider adaylarının kendine güven, dikkatli karar verme erteleyici, panik karar verme, etkileşimli liderlik puanlarının incelenmesiyle anlamlı bir farklılık bulunamadı. Bunun yanı sıra Dönüşümsel liderlik boyutunda bayan katılımcıların lehine anlamlı bir fark mevcuttur. Kaçınan karar boyutunda ise Erkek adayların lehine bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma ile ilgili alan azın incelendiğinde, Deniz'in (2002), yapmış olduğu çalışmada bağımsız karar verme, kararsız karar verme ve içtepisel karar verme stratejilerinde cinsiyetler arasında farklılık çıkmaması ile benzerlik göstermektedir. Benzer çalışmalarda karar verme stratejileri ile cinsiyet arasında anlamlı farklılıkların olmadığı belirtilmiştir (Köse, 2002; Sinangil, 1992; Taşdelen, 2002). Avşaroğlu (2007) Üniversite öğrencilerinin cinsiyetlerine göre, Melbourne Karar Verme Ölçeğinin, karar vermede özsaygı (I. kısım) boyutunda ve karar verme stilleri alt boyutlarında, kız ve erkek öğrencilerin puan ortalamalarının anlamlı düzeyde bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Bunlara ek olarak Taşgit (2012) yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasında, "Üniversitede okuyan öğrencilerinin benlik saygısı ve karar verme düzeylerinin incelenmesi" karar verme düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında ki farkın anlamlı olmadığı bulmuştur. Taşgit sonuç olarak, üniversite okuyan öğrencilerin, donanımlarının farkında olmakla birlikte, gelişigüzel alınan kararların yaşamlarında problem yaratacağının bilincinde olmasıyla açıklamıştır. Yine başka bir çalışmada ise Kurt (2016) Elde edilen diğer bulgulara bakıldığında cinsiyet değişkeni açısından dikkatli karar verme, erteleyici karar verme, kaçınan karar verme ve panik karar verme alt boyutları açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur ($p > .05$). Yapılan

bütün bu çalışmalar çalışmamızın kendine güven, dikkatli karar verme erteleyici, panik karar verme alt boyutlarını destekler niteliktedir.

Alan yazında diğer çalışmalar incelendiğinde ise; Taşgit (2012) üniversite öğrencileri ile yapmış olduğu çalışmada cinsiyet değişkeni ile karar vermede öz saygı düzeyleri arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit etmiştir. Çalışmanın ortalama değerlerine baktığımızda, kadın öğrencilerin ortalaması ($X=265,22$) iken erkek öğrencilerin ortalaması ($X=309,42$) olarak bulunmuştur. Sonuç olarak; erkek öğrencilerin karar vermede özsaygı düzeyleri, kadın öğrencilerin karar vermede özsaygı düzeylerine göre yüksek bulunmuştur. Candangil ve Ceyhan (2006) yapmış olduğu “Denetim Odakları Farklı Lise Öğrencilerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karar Vermede Öz-Saygı ve Stres Düzeyleri” başlıklı çalışmalarında bulmuş oldukları sonuç ile diğer bir araştırma Güçray (1989), karar verme tepki stillerinin cinsiyetle ilişkisini incelediği çalışmada “ilgisizlik ve kaçınma karar verme stilinde erkek öğrencilerin puanlarının kız öğrencilerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir” yargısı çalışmamızın kendine güven, dikkatli karar verme erteleyici, panik karar verme alt boyutları ile aynı niteliği taşımaz iken; kaçınan karar alt boyutu ile aynı niteliği taşımaktadır.

Hipotez 2: Cinsiyete Göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde de, katılımcıların kendine güven, dikkatli karar verme, erteleyici, panik karar verme, etkileşimli liderlik puanlarının cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Dönüşümsel liderlik boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$U=47841,500$ $p<,05$]. Bu farklılık bayan katılımcılar lehinedir. Yine kaçınan karar boyutunda da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$U=49512,000$ $p<,05$]. Bu farklılık erkek katılımcıların lehinedir.

Konu ile ilgili olarak literatür taraması yapıldığında, etkileşimsel boyutta cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında farklılığın bulunmadığı çalışmalar bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak; Kılınç (2013) tarafından yapılan sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki: Mersin ili Tarsus ilçesi örneği başlıklı

çalışmada etkileşimci liderlik stillerinde cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Yine Gövez (2013) tarafından yapılan örgütsel sinizm ve dönüştürücü/ etkileşimci liderlik arasındaki ilişki -bir uygulama- başlıklı çalışmada cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Sobacı (2014) tarafından yapılan banka yöneticilerinin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri: Türkiye genelinde bir uygulama, Yeşilyurt (2015) tarafından yapılan okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin okula bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki başlıklı çalışmalarda da istatistiksel sonuçlar araştırmamızın sonuçlarını destekler niteliktedir. Literatürde araştırmamızın sonucuyla benzerlik göstermeyen araştırmalar da mevcuttur. Buna örnek olarak; Kahya (2013) tarafından yapılan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü başlıklı çalışmada araştırmaya katılanların etkileşimci liderlik anlayışlarında cinsiyet değişkenine gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılık erkeklerin lehine tespit edilmiştir.

Bir diğer istatistiksel sonuçlarımızdan dönüşümsel liderlik boyutuyla ilgili olarak literatür taraması yapıldığında, dönüşümsel boyutta cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında farklılığın bulunduğu çalışmalar bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak; Kırılmaz ve Kırılmaz (2010)'ın "Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma" adlı çalışmalarında cinsiyetlerine göre dönüştürücü liderlikle ilgili farklı tutumlar geliştirdikleri, yine Khan ve arkadaşları (2012) tarafından İslamabat'taki banka yöneticileri arasında yenilikçi iş davranışını öngörme bakımından dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik tarzlarını değerlendirmek başlıklı çalışmada kadın banka yöneticilerinin daha fazla dönüştürücü liderlik tarzına sahip olduğu, Kahya (2013) tarafından yapılan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü başlıklı çalışmada cinsiyet değişkenine gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bunlara paralel olarak Ersoydan (2014), Hatcher (1991), Eagly (1992), Statham (1987) ve Stogdill (1972)'in yaptıkları araştırmalarda da kadın ve erkek liderlerin davranış biçimleri arasında fark olduğunu göstermektedir. Literatürde araştırmamızın sonucuyla benzerlik göstermeyen araştırmalar da mevcuttur. Bunlardan bir kaçışu şekilde sıralanabilir; Balcı (2009) tarafından yapılan ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik

ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi adlı çalışmada cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Yine Şahin (2005), ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerini incelediği araştırmasında, öğretmenlerin algılarında cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kılınc T.D. (2013), Gövez (2013), Dikmen (2012), Alvarez ve ark. (2012)'nin yaptıkları çalışmalarda da araştırma sonuçları aynı nitelikte çıkmıştır.

Hipotez 3: Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Karar Verme Düzeyleri

Kendine güven alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=3,508$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında yaş grubunun katılımcıların kendine güven puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde; Kurt (2016) araştırmaya katılan bireylerin yaş değişkenine göre karar verme stratejilerinden özgüven alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Uzunoğlu ve ark. (2009) yaptıkları çalışmada da kendine güven alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Diğer bir çalışmada ise Gacar (2011) Türkiye'deki Beden Eğitimi ve Spor Öğretim Elemanlarının Karar Verme ve Atılganlık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi isimli doktora tezinde karar verme stratejilerinden özgüven alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Bulunan bu sonuç çalışmamız ile aynı niteliği taşımaktadır.

Dikkatli karar verme alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=3,803$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında yaş grubunun katılımcıların Dikkatli karar verme puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde; Gacar (2011) yapmış olduğu çalışmada yaş ve karar vermenin alt boyutu olan dikkatli karar verme arasında anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır. Uzunoğlu ve ark. (2009) yaptıkları çalışmada da dikkatli karar verme alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışmalar çalışmamız ile aynı niteliği taşımaktadır. Kurt (2016) araştırmaya katılan bireylerin yaş değişkenine

göre karar verme stratejilerinden *Dikkatli karar verme* alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanılmıştır. Bulunan bu sonuç çalışmamız ile aynı niteliği taşımamaktadır.

Kaçınan karar alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=3,745$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında yaş grubunun katılımcıların Kaçınan karar puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde; Gacar (2011) yapmış olduğu çalışmada yaş ve karar vermenin alt boyutu olan kaçınan karar verme arasında anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışma çalışmamız ile aynı niteliği taşımaktadır. Kurt (2016) araştırmaya katılan bireylerin yaş değişkenine göre karar verme stratejilerinden kaçınan karar verme alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanılmıştır. Uzunoğlu ve ark. (2009) yaptıkları çalışmada da kaçınan karar verme alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanılmıştır. Bulunan bu sonuçlar çalışmamız ile aynı niteliği taşımamaktadır.

Erteleyici karar verme alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=0,491$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında yaş grubunun katılımcıların Erteleyici puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde; Gacar (2011) yapmış olduğu çalışmada yaş ve karar vermenin alt boyutu olan Erteleyici karar verme arasında anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır. Uzunoğlu ve ark. (2009) yaptıkları çalışmada da erteleyici karar verme alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışma çalışmamız ile aynı niteliği taşımaktadır. Kurt (2016) araştırmaya katılan bireylerin yaş değişkenine göre karar verme stratejilerinden Erteleyici karar verme alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanılmıştır. Bulunan bu sonuç çalışmamız ile aynı niteliği taşımamaktadır.

Panik karar verme alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir [$X^2_{(2)}=6,514$, $p<,05$]. Bu bulgu ışığında yaş grubunun katılımcıların Panik karar verme puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde; Uzunoğlu ve ark. (2009) yaptıkları çalışmada da panik karar verme alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışma

çalışmamızı desteklerken; Gacar (2011) yapmış olduğu çalışmada yaş ve karar vermenin alt boyutu olan Panik karar verme arasında anlamlı ilişkiye rastlanılmıştır. Kurt (2016) araştırmaya katılan bireylerin yaş değişkenine göre karar verme stratejilerinden Panik karar verme alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanılmıştır. Bulunan bu sonuç çalışmamız ile aynı niteliği taşımamaktadır.

Hipotez 4: Katılımcıların Yaş grubuna göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri

Etkileşimsel Liderlik alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=5,875$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında yaş grubunun katılımcıların Etkileşimsel Liderlik puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Konu ile ilgili olarak literatür taraması yapıldığında, etkileşimsel boyutta yaş değişkenine göre gruplar arasında farklılığın bulunmadığı çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan bir kaçını şu şekilde sıralayabiliriz; Kahveci (2011) tarafından yapılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının yönetici hemşireler tarafından algılanışı isimli çalışmada, Gövez (2013) tarafından yapılan örgütsel sinizm ve dönüştürücü/ etkileşimci liderlik arasındaki ilişki -bir uygulama- başlıklı çalışmada, yine Yeşilyurt (2015) tarafından yapılan okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin okula bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki başlıklı çalışmada okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik stiline ve alt boyutlarına göre öğretmenlerin yaşları açısından bakıldığında, yaş kategorileri arasında istatistiksel anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Literatürde araştırmamızın sonucuyla benzerlik göstermeyen araştırmalar da mevcuttur. Buna örnek olarak; Kılınç (2013) tarafından yapılan sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki: mersin ili tarsus ilçesi örneği isimli çalışmada yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yine bir diğer örnek ise, Kahya (2013) tarafından yapılan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü başlıklı çalışmada yaş değişkenine gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Dönüşümsel Liderlik alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=0,468$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında yaş grubunun katılımcıların Dönüşümsel Liderlik puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Sıra ortalamaları dikkate alındığında, yaş grubu 20 ve küçük olan katılımcıların en yüksek puanı, yaş grubu 27-32 olanların ise en düşük puanı aldıkları görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ikili gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yaş grubu 27-32 olanlar ile yaş grubu 21-26 ve 20 ve küçük olanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu ışığında yaş grubu 21-26 ve 20 ve küçük olanların panik karar verme daha iyidir.

Konu ile ilgili olarak literatür taraması yapıldığında, dönüşümsel boyutta yaş değişkenine göre gruplar arasında farklılığın bulunmadığı çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan bir kaçını şu şekilde sıralayabiliriz; Aydoğmuş (2004) tarafından Kayseri emniyet müdürlüğünde görev yapan amir sınıfı personelin dönüşümcü liderlik düzeylerini ölçmek için yapılan çalışmada, Kahveci (2011) tarafından yapılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının yönetici hemşireler tarafından algılanışı isimli çalışmada, Dikmen (2012) tarafından yapılan liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramı'nın çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma başlıklı çalışmada yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Yaşı büyük olan kişilerin en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine Sobacı (2014) tarafından yapılan banka yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri: Türkiye genelinde bir uygulama başlıklı çalışmada yaşa göre sergilenen liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzında farklılaşmadığı görülmüştür. Literatürde araştırmamızın sonucuyla benzerlik göstermeyen araştırmalar da mevcuttur. Buna örnek olarak; Balcı (2009) tarafından yapılan ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi başlıklı çalışmada, Kılınç (2013) tarafından yapılan sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki: mersin ili tarsus

ilçesi örneği isimli çalışmada, ayrıca Gövez (2013), Kâhya (2013), Hedemoğlu ve Evliyaoğlu (2012)'nin yapmış oldukları çalışmalarda da dönüşümsel liderlik boyutunda yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Hipotez 5: Katılımcıların Öğrenim Düzeyine Göre Karar Verme Düzeyleri

Kendine güven alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir [$X^2_{(2)}=8,124$, $p<,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların Kendine güven puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Sıra ortalamaları dikkate alındığında, eğitim düzeyi ön lisans olan katılımcıların en düşük, eğitim düzeyi Lisansüstü olanların ise en yüksek puanı aldıkları görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ikili gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Eğitim düzeyi ön lisans olanlar ile eğitim düzeyi Lisans ve Yüksek lisans olanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu ışığında eğitim düzeyi Lisans ve yüksek lisan olanların kendine güvenlerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde Yalçın ve ark. (2016) yapmış oldukları futbol hakemlerinin karar verme ve sürekli kaygı düzeylerinin incelenmesi isimli çalışmalarında karar vermede özsaygı alt boyutunda eğitim durumu yüksek lisans olanlar ile eğitim durumu ön lisans ve lisans olanlar arasında anlamlı farklılık saptamıştır. Yapılan bu çalışmanın sonucu çalışmamızın sonuçları ile aynı niteliği taşımaktadır. Diğer taraftan Uzunoğlu (2008) Türk futbol hakemleri üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, öğrenim durumlarına bakılarak; karar verme stilleri alt boyutlarından, özgüven karar verme stili puanlarında farklılık bulamamış, Gacar (2011) yapmış olduğu çalışmada ve Vural (2013) yılında yapmış olduğu çalışmada ise özgüven ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışmalar ise çalışmamız ile aynı niteliği taşımamaktadır.

Dikkatli Karar verme alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=3,888$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların Kendine güven puanları üzerinde anlamlı bir fark yoktur.

Alan yazın incelendiğinde Uzunoğlu (2008) Türk futbol hakemleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, öğrenim durumlarına bakılarak; karar verme stilleri alt boyutlarından, Dikkatli karar verme stili puanlarında farklılık bulamamış, Gacar (2011) yapmış olduğu çalışmada ve Vural (2013) yılında yapmış olduğu çalışmada ise Dikkatli karar verme ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışmalar ise çalışmamız ile aynı niteliği taşıırken; Yalçın ve ark. (2016) yapmış oldukları çalışmada ise dikkatli karar verme ve eğitim durumu arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yapılan bu çalışma ise çalışmamız ile aynı niteliği taşımamaktadır.

Kaçınan karar alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir [$X^2_{(2)}=8,124$, $p<,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların kaçınan karar puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Sıra ortalamaları dikkate alındığında, eğitim düzeyi lisansüstü olan katılımcıların en düşük, eğitim düzeyi ön lisans olanların ise en yüksek puanı aldıkları görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ikili gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Eğitim düzeyi ön lisans olanlar ile eğitim düzeyi Lisans ve Yüksek lisans olanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu ışığında eğitim düzeyi ön lisans olanların kaçınan karar verdiği söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde, Uzunoğlu (2008) Türk futbol hakemleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, öğrenim durumlarına bakılarak; karar verme stilleri alt boyutlarından, kaçınan karar verme stili puanlarında farklılık bulmuş ve bu farklılığın lise mezunu hakemler ile yüksek lisans mezunu ve BESYO mezunu hakemler arasında önemli bir farklılık olduğu saptamıştır ve buna ek olarak Yalçın ve ark. (2016) yapmış olduğu çalışma çalışmamızı destekler niteliktedir. Gacar (2011) ve Vural (2013) yaptıkları çalışmalar ise çalışmamızı destekler nitelikte değildir.

Tablodaki *Erteleyici* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=1,007$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların Erteleyici puanları üzerinde anlamlı bir fark yoktur.

Alan yazın incelendiğinde Uzunoğlu (2008) Türk futbol hakemleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, öğrenim durumlarına bakılarak; karar verme stilleri alt boyutlarından, Erteleyici karar verme stili puanlarında farklılık bulunmamış, Gacar'ın (2011) beden eğitimi ve spor öğretim elemanlarına yapmış olduğu çalışmada ve Vural (2013) yılında yapmış olduğu Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Düşünme ve Karar Verme Stillerinin İncelenmesi isimli çalışmada ise Erteleyici karar verme ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışmalar ise çalışmamız ile aynı niteliği taşıırken; Yalçın ve ark. (2016) yapmış oldukları çalışmada ise Erteleyici karar verme ve eğitim durumu arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yapılan bu çalışma ise çalışmamız ile aynı niteliği taşımamaktadır.

Tablodaki *Panik Karar verme* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=1,562$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların Panik Karar verme puanları üzerinde anlamlı bir fark yoktur.

Alan yazın incelendiğinde Uzunoğlu (2008) Türk futbol hakemleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, öğrenim durumlarına bakılarak; karar verme stilleri alt boyutlarından, Panik karar verme stili puanlarında farklılık bulunmamış, Gacar (2011) yapmış olduğu çalışmada ve Vural (2013) yılında yapmış olduğu çalışmada ise Panik karar verme ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışmalar ise çalışmamız ile aynı niteliği taşıırken; Yalçın ve ark. (2016) yapmış oldukları çalışmada ise Panik karar verme ve eğitim durumu arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yapılan bu çalışma ise çalışmamız ile aynı niteliği taşımamaktadır.

Hipotez 6: Katılımcıların Öğrenim Düzeyine göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri

Tablodaki *Etkileşimsel Liderlik* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=3,552$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların Etkileşimsel Liderlik puanları üzerinde anlamlı bir fark yoktur.

Konu ile ilgili olarak literatür taraması yapıldığında, etkileşimsel boyutta öğrenim durumu değişkenine göre gruplar arasında farklılığın bulunmadığı çalışmalar

bulunmaktadır. Bunlardan bir kaçını şu şekilde sıralayabiliriz; Kahveci (2011) tarafından yapılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının yönetici hemşireler tarafından algılanışı, Kahya (2013) tarafından yapılan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü, Gövez (2013) tarafından yapılan örgütsel sinizm ve dönüştürücü/ etkileşimci liderlik arasındaki ilişki -bir uygulama-, Kılınç (2013) tarafından yapılan sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki: Mersin ili Tarsus ilçesi örneği başlıklı çalışmada öğrenim durumu değişkenine göre etkileşimsel boyutta gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Literatürde araştırmamızın sonucuyla benzerlik göstermeyen araştırmalar da mevcuttur. Buna örnek olarak; Durmuş (2014) tarafından yapılan güncel liderlik yaklaşımları, duygusal zekâ, yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal zekâ ilişkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma başlıklı çalışmada eğitim durumu değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablodaki *Dönüşümsel Liderlik* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=0,528$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında öğrenim düzeylerinin katılımcıların Dönüşümsel Liderlik puanları üzerinde anlamlı bir fark yoktur.

Konu ile ilgili olarak literatür taraması yapıldığında, dönüşümsel liderlik boyutta öğrenim durumu değişkenine göre gruplar arasında farklılığın bulunmadığı çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan bir kaçını şu şekilde sıralayabiliriz; Şahin (2005), ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerini incelediği araştırmasında, öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarında öğrenim düzeyine göre bir farklılık bulunmamaktadır. Yine Sobacı (2014) tarafından yapılan banka yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri: Türkiye genelinde bir uygulama başlıklı çalışmada eğitim durumuna göre sergilenen liderlik tarzının dönüşümcü liderlik boyutunda farklılaşmadığı görülmüştür. Balcı (2009), Kılınç (2013), Dikmen (2012), Durmuş (2014)'un yapmış oldukları çalışmalarda da dönüşümsel liderlik boyutunda öğrenim durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. literatürde araştırmamızın sonucuyla benzerlik göstermeyen araştırmalar da mevcuttur. Buna örnek olarak; Aydoğmuş (2004)

tarafından Kayseri emniyet müdürlüğünde görev yapan amir sınıfı personelin dönüşümcü liderlik düzeylerini ölçmek için yapılan çalışmada eğitim durumu değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit etmiştir. Araştırma sonucuna göre eğitim düzeyi arttıkça katılımcıların daha yüksek ortalamaya ulaştığı tespit edilmiştir. Yine Kahveci (2011), Gövez (2013), Kahya (2013)'nin yapmış oldukları çalışmalarda da dönüşümsel boyutta öğrenim durumu değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Hipotez 7: Katılımcıların Okuduğu Bölüme Göre Karar Verme Düzeyleri

Tablodaki *Kendine güven* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=7,083$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların Dönüşümsel Liderlik puanları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde, Gacar (2011) Türkiye'deki Beden Eğitimi ve Spor Öğretim Elemanlarının Karar Verme ve Atılganlık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi isimli çalışmasında özgüven ve öğretim elemanlarının çalıştıkları bölüm değişkeni arasında anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışmanın sonucu çalışmamıza benzer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan Taşgüt'in (2012) Üniversite öğrencilerinin benlik saygısı ve karar verme düzeylerinin incelenmesi isimli çalışmasında ise özgüven ve okunulan bölüm arasında anlamlı farklılık vardır. Yapılan bu çalışmanın sonucu çalışmamızı destekler nitelikte değildir.

Tablodaki *Dikkatli karar verme* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=6,747$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların Dikkatli karar verme puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde, Taşgüt (2012) yaptığı çalışma çalışmamız ile benzer nitelik taşıırken; Gacar (2011) yaptığı çalışma çalışmamız ile aynı niteliği taşımamaktadır.

Tablodaki *Kaçıngan karar* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık

olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=4,957$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların Kaçınan karar puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde, Gacar (2011) yaptığı çalışma çalışmamız ile aynı niteliği taşıırken; Taşğit (2012) yaptığı çalışma, çalışmamız ile aynı niteliği taşımamaktadır.

Tablodaki *Erteleyici* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=4,072$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların Erteleyici puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde, Gacar (2011) yaptığı çalışma çalışmamız ile paralellik gösterirken; Taşğit (2012) yaptığı çalışma çalışmamız ile aynı niteliği taşımamaktadır.

Tablodaki *Panik karar verme* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir [$X^2_{(2)}=16,055$, $p<,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların Panik karar verme puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde, Taşğit (2012) yaptığı çalışma çalışmamız ile aynı niteliği taşıırken; Gacar (2011) yaptığı çalışma çalışmamız ile aynı niteliği taşımamaktadır.

Hipotez 8: Katılımcıların Okuduğu Bölüme Göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri

Tablodaki *Etkileşimsel Liderlik* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=11,058$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların Etkileşimsel Liderlik puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların Etkileşimsel Liderlik puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Literatür

incelendiğinde etkileşimsel liderlik tarzıyla ilgili yapılmış çalışmalarda bölüm değişkenine göre herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Tablodaki *Dönüşümsel Liderlik* alt boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların okuduğu bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)}=5,031$, $p>,05$]. Bu bulgu ışığında okuduğu bölümlerin katılımcıların Dönüşümsel Liderlik puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Literatürde çok az sayıda olmasına rağmen bölüm değişkenine göre dönüşümsel liderlik tarzının farklılık göstermediği çalışmalar da mevcuttur. Buna örnek olarak; Balcı (2009) tarafından yapılan ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi adlı çalışmada branş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu araştırmanın bizim yapmış olduğumuz çalışmanın sonucuyla aynı niteliği taşımaktadır. Literatürde araştırmamızın sonucuyla örtüşmeyen çalışmalar da mevcuttur. Buna örnek olarak; Şahin (2005)'in ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerini incelediği araştırmasında, öğretmenlerin liderlik algılarında branşlarına göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Hipotez 9: Katılımcıların Karar Verme ve Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tabloda yapılan *Sperman Korelasyon* testi sonuçları incelendiğinde katılımcıların dönüşümsel liderlik alt boyutları ortalamaları ile dikkatli karar verme alt boyutu arasında pozitif yönde; kaçınan, erteleyici, panik alt boyutları arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Sonuç olarak, lider adaylarının etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile karar verme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, katılımcıların dönüşümsel liderlik alt boyutları ortalamaları ile dikkatli karar verme alt boyutu arasında pozitif yönde; kaçınan, erteleyici, panik alt boyutları arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.



EKLER

Ek 1: İzin Yazıları



T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



Sayı :91647215 /
Konu : Bilimsel Çalışma İzni Hk.

17 / 03 / 2015

İLGİLİ MAKAMA

Üniversitemiz, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisi olan *Metin SEÇER*' in yürütmekte olduğu "*Kamp Lideri Eğitimine Katılan Lider Adaylarının Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri ile Karar Verme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" konulu çalışması kapsamında; Kamp Lideri Eğitimine Katılan Lider Adaylarına anket uygulayacaktır. Uygulanacak olan anket formu ekte sunulmuştur.

Gereğini Bilginize Arz Ederim.

Doç. Dr. Mehmet ACET
Anabilim Dalı Başkanı



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü



Sayı : 62786568- 175 / 1333
Konu : Uygulama İzni

16.03.2015

Sayın Metin SEÇER
Taştepe Mah. İlham Sk. No: 25 Battalgazi/MALATYA

İlgi: Tarihsiz dilekçe.

Tarihsiz dilekçeniz ekinde yer alan anket formunun Gençlik Kampları Lider Yetiştirme Kursu'nda uygulanmasında bir sakınca bulunmamaktadır.
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Sinan AKSU
Genel Müdür V.

Belgenin Aeli
Elektronik İmzalıdır
..17.03.2015
Ayşe ATES
Bilgisayar İşletmeni

"Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır."

Adres : Örnek Mah. Oruç Reis Cad. No 13 Altındağ / ANKARA

Telefon : 312 596 61 00

Faks : (0312)5966198

Ayrıntılı Bilgi İçin : Talha DEMİREL - Veri Hz. Kon. İjl. Elektronik Posta : talha.demirel@gsb.gov.tr
Evrak bilgisine evraksorgu.gsb.gov.tr adresinden "hupukx401D86" DYS No ve evrak tarihi ile erişebilirsiniz.

Ek 2: Anketler

MELBOURNE KARAR VERME ÖLÇEĞİ I-II					
1. Cinsiyet: (1) Bayan (2) Bay					
2. Yaş Grubu: (1) < 20 (2) 21–26 (3) 27–32 (4) 33–37 (5) 38 >					
3. Öğrenim Seviyesi: (1) Ön lisans (2) Lisans (3) Lisansüstü					
4. Bölümünüz: (1) B.E.S.Y.O (2) İktisadi ve İdari Bilimler (3) Mühendislik Fak. (4) Hukuk Fak (5) Sağlık Y.Ok. (6) Eğitim Fak. (7) Diğer (.....)					
5. Kurumda Toplam Çalışma Süresi: (1) 1–5 (2) 6–10 (3) 11–15 (4) 16–+					
6. Kurumdaki Göreviniz: (1) Kamp Koordinatörü (2) Program Sorumlusu (3) Lider					
I. BÖLÜM: MELBOURNE KARAR VERME ÖLÇEĞİ I-II LÜTFEN HiÇBİR MADDEYİ BOŞ BIRAKMAYINIZ			Doğru	Bazen doğru	Doğru değil
1	Karar verme yeteneğime güvenirim	1	2	3	
2	Karar verirken kendimi birçok kişiden aşağı görürüm.	1	2	3	
3	Kendimi karar vermede başarılı biri olarak düşünürüm	1	2	3	
4	Kendimi o kadar cesaretsiz hissedirim ki, karar verme uğraşından vazgeçerim	1	2	3	
5	Verdiğim kararlar iyi sonuçlanır.	1	2	3	
6	Diğer insanların, benim kararımdan ziyade, kendi kararlarının doğru olduğu konusunda beni ikna etmeleri kolaydır	1	2	3	
II. BÖLÜM			Doğru	Bazen doğru	Doğru değil
1	Karar verirken kendimi, sanki büyük bir zaman baskısı altındaymışım gibi hissedirim	1	2	3	
2	Bütün alternatifleri göz önünde tutmayı severim	1	2	3	
3	Kararları diğer kişilere bırakmayı tercih ederim.	1	2	3	
4	Bütün alternatiflerin dezavantajlarını ortaya çıkarmaya çalışırım.	1	2	3	
5	Son kararı vermeden önce, önemsiz konular üzerinde çok zaman harcarım.	1	2	3	
6	Kararı en iyi şekilde nasıl uygulayabileceğimi enine boyuna düşünürüm	1	2	3	
7	Bir kararı verdikten sonra bile kararı uygulamayı geciktiririm.	1	2	3	
8	Karar verirken, karar hakkında pek çok bilgi toplamaktan hoşlanırım	1	2	3	
9	Karar vermekten kaçınırım.	1	2	3	
10	Karar vermek zorunda olduğum zaman, karar üzerinde düşünmeye başlamadan önce uzun süre beklerim.	1	2	3	
11	Karar verme konusunda sorumluluk üstlenmeyi sevmem.	1	2	3	
12	Karar vermeden önce amaçlarımı netleştirmeye çalışırım.	1	2	3	
13	Önemsiz, küçük olayların yolunda gitmeyebileceği olasılığı, benim aniden tercihlerimden dönüş yapmama neden olur.	1	2	3	
14	Bir karar benim tarafımdan veya başka biri tarafından verilecekse, ben karar vermeyi diğer kişiye bırakırım.	1	2	3	
15	Ne zaman zor bir kararla karşı karşıya gelsem, iyi bir çözüm yolu bulma konusunda kendimi kötümser hissedirim	1	2	3	
16	Seçim yapmadan önce çok fazla dikkatli davranırım.	1	2	3	
17	Zorunda kalmadıkça karar vermem	1	2	3	
18	Son ana kadar karar vermeyi geciktiririm	1	2	3	
19	Çok daha bilgili kişilerin benim yerime karar vermelerini tercih ederim	1	2	3	
20	Karar verdikten sonra, kararın doğru olduğuna kendimi inandırmak için çok zaman harcarım.	1	2	3	
21	Karar vermeyi ertelerim.	1	2	3	
22	Acilen karar vermem gereken bir durumda doğru düşünemem.	1	2	3	

1. Cinsiyet: (1) Bayan (2) Bay 2. Yaş Grubu: (1) < 20 (2) 21–26 (3) 27–32 (4) 33-37 (5) 38 > 3. Öğrenim Seviyesi: (1) Ön lisans (2) Lisans (3) Lisansüstü 4. Bölümünüz: (1) B.E.S.Y.O (2) İktisadi ve İdari Bilimler (3) Mühendislik Fak. (4) Hukuk Fak. (5) Sağlık Y.Ok. (6) Eğitim Fak. (7) Diğer (.....) 5. Kurumda Toplam Çalışma Süresi: (1) 1–5 (2) 6–10 (3) 11–15 (4) 16-+ 6. Kurumdaki Göreviniz: (1) Kamp Koordinatörü (2) Program Sorumlusu (3) Lider					
ETKİLEŞİMSEL VE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK BECERİLERİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ					
	Hiçbir zaman	Ara sıra	Sık sık	Çok sık	Her zaman
1-Birilerinin bir konu üzerinde çaba sarf ettiğini görürsem, karşılığında onlara yardım ederim.	1	2	3	4	5
2-Yapılacak herhangi bir iş için düşünülen varsayımların, uygun olup olmadığını yeniden incelerim.	1	2	3	4	5
3-Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum.	1	2	3	4	5
4-Bir işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatimi yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
5-Bir lider olarak, benim için çok önemli olan değer yargılarımı ve inançlarımı, başkalarının anlaması için çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
6-Bir lider olarak, problemlerin çözümünde farklı bakış açıları bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
7-İleriyi gören bir lider olarak, gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatırım,	1	2	3	4	5
8-Başarı ile üstesinden geldiğim işlerden, diğerlerine övgü ile bahsederim.	1	2	3	4	5
9-Belirle dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alış-verişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
10-Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerim.	1	2	3	4	5
11-Gelecekte başarılması gereken şeyleri, (diğerlerine-çalışanlara) başkalarına coşkuyla anlatırım.	1	2	3	4	5
12-Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini diğerlerine anlatırım.	1	2	3	4	5
13-Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
14-Hedeflere ulaşılması halinde çalışanın alabileceği ödülü önceden açıklarım.	1	2	3	4	5
15-“Eğer bozulmamışsa, Tamir etme- Öylece kalsın” düşüncesinin katı bir savunucusuyum.	1	2	3	4	5
16-Grubun çıkarları için kendi çıkarlarımdan vazgeçerim.	1	2	3	4	5
17-İnsanlara herhangi bir grubun üyesi oldukları için değil, insan-birey oldukları için değer veririm.	1	2	3	4	5
18-Eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
19-Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırım.	1	2	3	4	5
20-Hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatimi bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
21-Vereceğim kararların etik ve moral sonuçlarını karar vermeden önce göz önünde bulundururum	1	2	3	4	5
22-Yaptığım hataların peşini bırakmam; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
23-İnsanlara gücümü gösterir, onları etkiler ve güven veririm.	1	2	3	4	5
24-Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafımdakilere bugünden açıkça ifade ederim.	1	2	3	4	5

25-Yapılan iş ile ilgili standartları yakalamak için dikkatimi başarısızlıklar üzerine yöneltirim.	1	2	3	4	5
26-Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürüm.	1	2	3	4	5
27-İş görenlerimin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
28-İş görenlerimin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
29-Bir lider olarak, görevlerin nasıl başarılacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları öneririm.	1	2	3	4	5
30-Bir lider olarak, takım çalışmasının önemini vurgularım.	1	2	3	4	5
31-Başkalarından beklenen görevler yerine getirildiğinde, memnuniyetimi açıkça gösteririm.	1	2	3	4	5
32-Amaçlara ulaşılması için yürünecek yolda etrafımdakilere güven telkin ederim.	1	2	3	4	5



Ek 3: NPAR Testler

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=dikkatl kacingan erteleyici panik özsaygı dönüşümcü etkileşimci

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes		14-DEC-2018 13:23:03
Output Created		
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	C:\Users\Osman\Downloads\etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik spss.sav DataSet1 <none> <none> <none> 692
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test. NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=dikkatl kacingan erteleyici panik özsaygı dönüşümcü etkileşimci /MISSING ANALYSIS.
Syntax		
Resources	Processor Time Elapsed Time Number of Cases Allowed ^a	00:00:00,02 00:00:00,09 78643

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet1] C:\Users\Osman\Downloads\etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik spss.sav

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		dikkatl	kacingan	erteleyici	panik	özsaygı
N		692	692	692	692	692
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	10,1980	3,4552	2,8699	3,2211	6,1055
	Std. Deviation	2,03083	2,41846	2,15476	2,43086	1,51371
Most Extreme Differences	Absolute	,221	,130	,129	,124	,191
	Positive	,187	,130	,129	,124	,191
	Negative	-,221	-,077	-,091	-,093	-,163
Kolmogorov-Smirnov Z		5,826	3,408	3,402	3,272	5,026
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		dönüşümcü	etkileşimci
N		692	692
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,9300	3,0975
	Std. Deviation	,65358	,49782
Most Extreme Differences	Absolute	,066	,065
	Positive	,048	,065
	Negative	-,066	-,047
Kolmogorov-Smirnov Z		1,730	1,697
Asymp. Sig. (2-tailed)		,005	,006

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NONPAR CORR

/VARIABLES=dikkatl kacingan erteleyici panik özsaygı dönüşümcü etkileşimci

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

Notes

Output Created		14-DEC-2018 13:23:26
Comments		
Input	Data	C:\Users\Osman\Downloads\etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	692
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
		NONPAR CORR /VARIABLES=dikkatl kacingan erteleyici panik özsaygı dönüşümcü etkileşimci /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,04
	Number of Cases Allowed	78643 cases ^a

a. Based on availability of workspace memory

[DataSet1] C:\Users\Osman\Downloads\etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik spss.sav

Correlations

		dikkatl	kacangan	erteleyici	panik	
Spearman's rho	dikkatl	Correlation Coefficient	1,000	-,252**	-,226**	-,223**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	692	692	692	692
	kacangan	Correlation Coefficient	-,252**	1,000	,525**	,538**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	692	692	692	692
	erteleyici	Correlation Coefficient	-,226**	,525**	1,000	,606**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	692	692	692	692
	panik	Correlation Coefficient	-,223**	,538**	,606**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	692	692	692	692
	özsaygı	Correlation Coefficient	-,013	,213**	,117**	,157**
		Sig. (2-tailed)	,733	,000	,002	,000
		N	692	692	692	692
	dönüşümcü	Correlation Coefficient	,256**	-,231**	-,277**	-,223**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	692	692	692	692
	etkileşimci	Correlation Coefficient	,132**	,038	-,018	,001
		Sig. (2-tailed)	,001	,317	,638	,977
		N	692	692	692	692

Correlations

		özsaygı	dönüşümcü	etkileşimci	
Spearman's rho	dikkatl	Correlation Coefficient	-,013	,256**	,132**
		Sig. (2-tailed)	,733	,000	,001
		N	692	692	692
	kacangan	Correlation Coefficient	,213**	-,231	,038**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,317
		N	692	692	692
	erteleyici	Correlation Coefficient	,117**	-,277**	-,018
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,638
		N	692	692	692
	panik	Correlation Coefficient	,157**	-,223**	,001**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,977
		N	692	692	692
	özsaygı	Correlation Coefficient	1,000	,037**	,152**
		Sig. (2-tailed)	.	,331	,000
		N	692	692	692
	dönüşümcü	Correlation Coefficient	,037**	1,000**	,476**
		Sig. (2-tailed)	,331	.	,000
		N	692	692	692
	etkileşimci	Correlation Coefficient	,152**	,476	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	692	692	692

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KAYNAKÇA

- AKGEMCİ, Tahir ve Hasan Kürşat, GÜLEŞ, (2009), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AKSU, Müge, (2003), “Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- AKTAN, Coşkun Can, (1997), **Değişim ve Yeni Global Yönetimi**, Mess Yayınları, İstanbul.
- AKTAN, Coşkun Can, (1997), **Anayasal İktisat ve Ekonomik Anayasa**, İz Yayıncılık, İstanbul.
- ALVAREZ, Octavio, Marisol, LILA ve Isabel, CASTILLO, (2012), “Leadership Styles of Local Police in the Valencian Community: An Approach Based on the Transformational Leadership Theory”, **Anales de Psicología**, 28 (2), 548-557.
- ARKONAÇ, Sibel, (1993), **Grup İlişkileri**, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- AVŞAROĞLU, Selahattin, (2007), “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stres Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- AYDOĞMUŞ, Hacı İbrahim, (2004), “Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kayseri.
- AYKAN, Ebru, (2004), “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1.17: 213-224.
- BALCI, Yurdagül, (2009), “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen Ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı İle Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi”, Doktora Tezi, **Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.

- BALÇIK, Bahattin, (2002), **İşletme Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALTAŞ, Zuhâl, (2002), **Krizde Fırsatları Görmek**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BALTAŞ, Zuhâl ve Acar BALTAŞ, (1999), **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1998), **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**, Aydan Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (2004), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- BİNGÖL, Dursun, (1997), **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- BOLAT, Tamer, (2008), **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınları, Ankara.
- BOLAT, Tamer ve Seymen Oya, AYTEMİZ, (2003), “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı: 9.
- CAN, Halil, (2005), **Organizasyon ve Yönetim**, Sayısal Kitabevi, Ankara.
- CANDANGİL, Selim Özcan ve Aydoğan Aykut, Ceyhan, (2006), “Denetim Odakları Farklı Lise Öğrencilerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karar Vermede Öz-Saygı ve Stres Düzeyleri”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2, 71–88.
- CHEMERS, Martin, (1997), **An Integrative Theory of Leadership**. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, USA.
- ÇELİK, Vehbi, (2003), **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- DENİZ, Mehmet Engin, (2002), “Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejileri ve Sosyal Beceri Düzeylerinin TA-Baskın Ben Durumları ve Bazı Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- DİKMEN, Bahar, (2012), “Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- DURMUŞ, Adem, (2014), “Güncel Liderlik Yaklaşımları, Duygusal Zekâ, Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Duygusal Zekâ İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- EAGLY, Alice, Makhijani, MONA and Bruce KLONSKY, (1992), “Gender and the Evaluation of Leaders: A MetaAnalysis.” **Psychological Bulletin**, 112(3): 557–57.
- ERÇETİN, Şule, (1998), **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayınları, Ankara.
- ERÇETİN, Şule, (1998), **Lider Sarmalında Vizyon**, Önder Matbaacılık, Ankara.
- DERELİ, Toker, (1982), **Organizasyonda Davranış**, Ar Yayıncılık, İstanbul.
- ERDOĞAN, İrfan, (1991), **İşletmede Davranış**, İ. Ü İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- EREN, Erol, (1993), **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ERGENELİ, Azize, (2006), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- ERGUN, Turgay, (1981), **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- ERSOYDAN, Mehmet Yiğit, (2014), “Koro Şeflerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının İncelenmesi”, Sanatta Yeterlilik Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü**, Isparta.
- GACAR, Atalay, (2011), “Türkiye’deki Beden Eğitimi ve Spor Öğretim Elemanlarının Karar Verme ve Atılganlık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, Elazığ.
- GEÇMEZ, Tuğçe, (2009), “Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- GIBSON, James, (1991), **Organizations**, Irwin, Seventh Edition, ABD.
- GLUECK, William F., (1980), **Management**, Dryden Pres, Illinois,

- GÖVEZ, Elif, (2013), “Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- GÜÇRAY, Songül Sonay, (1989), “Çocuk Yuvasında ve Ailesi Yanında Kalan 9.10.11 Yaş Çocuklarının Öz-Saygı Gelişimini Etkileyen Bazı Faktörler”, Yayınlanmış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara
- HAMBRİCK, Donald ve Phyllis, MASON, (1984), “Upper Echelons: The Organization as A Reflection of its Top Managers, **Academy of Management Review**, ABD.
- HATCHER, Margaret, (1991), “Transformational and Spiritual Leadership”, **Journal of Holistic Nursing**, 9 (1), 65–80.
- HEMEDOĞLU Enis ve Fetullah, EVLİYAOĞLU, (2012), “Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 4 (1), 58-77.
- HORNER, Melissa, (1997), "Leadership Theory: Past, Presentand Future", **Team Performance Management**, Scodland.
- İBİCİOĞLU, Hasan, Halil İbrahim, ÖZMEN ve Sebahattin, TAŞ, (T.Y.), “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14.
- KABADAYI, Reşide, (1982), “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Liderlerin Güdülenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- KAHVECİ, Berna, (2011), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Yönetici Hemşireler Tarafından Algılanışı”, Yüksek Lisans Tezi, **Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- KAHYA, Cem, (2013), “Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- KEÇECİOĞLU, Tamer, (2003), **Liderlik ve Liderler**, Okumuş Adam Yayınevi, İstanbul.
- KHAN, Muhammad, et all, (2012), “Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior”, **Pakistan Journal of Social & Clinical Psychology**, 10 (1), 18-23.
- KILINÇ, Tefvik Deha, (2013), “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Mersin.
- KIREL, Çiğdem, (1998), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- KIRILMAZ, Semra ve Harun, KIRILMAZ, (2010), “Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma”, **Türk İdare Dergisi**, 469, 119-138.
- KOÇ, BULUT, Sibel, (2013), “İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri ile Empati Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- KÖSE, Ayşen, (2002), “Psikolojik Danışma ve Rehberlik Birinci Sınıf Öğrencilerinin Cinsiyet ve Algılanan Sosyo-ekonomik Düzey Açısından Psikolojik İhtiyaçları ve Karar Verme Stratejilerinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- KÖKSAL Funda, (2008), “Antrenörlerin Liderlik Tarzları İle Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- KURT, Evcet, (2016), “Orta Öğretim Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Trabzon.

- NEBİOĞLU, Oğuz, (2011), “Seyahat Acentesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acenteleri Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- OWNES, James, (1976), “The Uses of Leadership Theory”, **Management Organization and Human Resources**, (Eds: H.Hicks and J. Powell), Mc Graw Hill Book Comp.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Mine ve Leyla, SEVİM, (2005), “Redd’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. **İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 12(2), 91-104.
- ÖZDEN, Yüksel, (2000), **Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- ÖZTABAK, Muhammet, (2013), “Farklı Okul Türlerinde Öğrenim Gören Lise Öğrencilerinin Sınıf Seviyelerine Göre Düşünme Stilleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- PAKSOY, Mahmut, (2002), **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer, TOKOL, (2001), **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa.
- SETERS, Van, D.A. and Richeard, FIELD, (1990), “The Evolution of Leadership Theory, **Journal of Organizational Change Management**, 3.3: 29-45
- SİNANGİL, Handan, K. (1992), “Yönetici Adaylarında Karar Verme ile Kaygı İlişkileri”. **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını. s, 171-177
- SOBACI, Fatih, (2014), “Banka Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri: Türkiye Genelinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Tokat.

- STATHAM, Anne, (1987), “The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women”, **Sex Roles Journal of Research**. VoL 16, Nos. 7/8, 1987
- STOGDILL, Ralph, M. (1972), “Leader Behavior of Male And Female Supervisors: A Comparatice Study”, **Personnel Psychology Journal**, Vol: 25, pp:353-360.
- ŞAHİN, Semiha, (2005), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)”, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt: 30; (135): ss:39-49.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara.
- ŞİRİN, Erkan Faruk, (2008), “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi”, Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet, (2002), **Öğretim Liderliği**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- TAŞDELEN, Arzu, (2002), “Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, İzmir.
- TAŞGİT, Muhammet, S. (2012), “Üniversite Öğrencilerinin Benlik Saygısı ve Karar Verme Düzeylerinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Karaman.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 14 (Güz), s. 1-16.
- TOMEY, Marriner, A., (2009), **Guide to Nursing Management and Leadership**, Mosby, Elsevier, Eighth Edition.
- TOSUN, Kemal, (1992), **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara.
- TUTAR, Hasan, vd., (2003), **Genel ve Teknik İletişim**, Nobel yayınevi, Ankara.
- UZUNUOĞLU Ömer Faruk, vd., (2009), “Türk Futbol Hakemlerinin Karar Verme Stillерinin Klasmanlarına ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi**, Cilt: 11 Sayı: 1, 32-36.

- VROOM, Victor, H. and Phillip, W, YETTON, (1973), **Leadership and Decision-Making**, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- VURAL, Mustafa, (2013), “Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Düşünme ve Karar Verme Stillerinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, Konya.
- YALÇIN, İlimdar, vd., (2016), “Futbol Hakemlerinin Karar Verme ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Journal of Human Sciences**, 13(3), 5681-5692.
- YATKIN, Ahmet, (2007), “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 9 Sayı: 1.
- YEŞİLYURT, Raiba, (2015), “Okul Müdürlerinin Etkileşimci Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Okula Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Eskişehir.
- YILDIZ, Murat, (2002), “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”, **Türk İdare Dergisi**, 435: 238-240.
- YILMAZ, İdris, (2008), “Sporcu Algılarına Göre, Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranışlarının Analizi ve İletişim Beceri Düzeyleri”, Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur, (2006), **Davranış Bilimleri**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ZALEZNIK, Abraham, (1999), Liderlik, (Çev: Meral Tüzel), Mess Yayınevi, İstanbul.

DİZİN

D

Dönüşümsel Liderlik, iii, iv, viii, ix, x, xi, 2, 34, 39, 42, 46, 50, 51, 57, 60, 64, 65, 68, 69, 70, 71, 72, 86

E

Eğitim, v, 9, 37, 47, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 66, 67, 76, 77, 86, 87, 88, 89
Empati, 11, 39, 86
Erkek, 42, 59

F

Farklılık, 61

G

Gençlik, v, 37

K

Kaçıngan, viii, ix, x, xi, 38, 39, 42, 44, 48, 53, 54, 57, 59, 63, 67, 70
Kamp, iii, iv, v, 2, 37, 76, 77

Karar Verme, iii, iv, v, viii, ix, x, xi, 2, 38, 39, 43, 45, 47, 48, 49, 51, 52, 55, 57, 59, 60, 62, 66, 68, 70, 72, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89

L

Lider, iii, iv, vii, viii, x, 2, 6, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 25, 26, 34, 37, 59, 76, 77, 84
Liderlik, v, vii, viii, ix, x, xi, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 37, 39, 46, 50, 51, 56, 57, 64, 65, 68, 69, 71, 72, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89

Ö

Özsaygı, 82

S

Sosyal, iii
Spor, ii, v, 37, 62, 68, 70, 84, 88, 89

Y

Yönetici, vii, x, 13, 14, 15, 33, 85, 87

