

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TRAKYA BÖLGESİ, TEKİRDAĞ İLİ MERKEZ İLÇESİ**  
**İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM BEDEN EĞİTİMİ**  
**ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK DURUM TESPİTİ**

**Oktay BİÇERSOY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Halit Targan ÜNAL**

**İSTANBUL, Aralık 2013**

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TRAKYA BÖLGESİ, TEKİRDAĞ İLİ MERKEZ İLÇESİ**  
**İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM BEDEN EĞİTİMİ**  
**ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK DURUM TESPİTİ**

**Oktay BİÇERSOY**  
**122001398**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Halit Targan ÜNAL**

**İSTANBUL, Aralık 2013**

**T.C.**  
**OKAN UNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ ONAYI**

**ÖĞRENCİNİN**

**Adı ve Soyadı:** Oktay BİÇER SOY

**Öğrencinin No:** 122001398

**Ana Bilim/Bilim Dalı:** Sosyal Bilimler / İşletme

**Tez Savunma Tarihi:** 21.12.2013

**Danışman:** Prof. Dr. Halit Targan ÜNAL

**Tez Savunma saati:** 9.30

**Tez Konusu:** Trakya bölgesi, Tekirdağ ili merkez ilçesi, ilköğretim ve ortaöğretim beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin durum tespiti.

**TEZ SAVUNMA SINAVI:** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliğinin 33.Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda aday'ın tezinin .....'ne OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

<b>JURİ ÜYESİ</b>	<b>İMZA</b>	<b>KANAATİ</b> <b>(KABUL/RED/DÜZELTME)</b>
<b>Prof.Dr.Halit Targan ÜNAL</b>		
<b>Yrd.Doç.Dr.Bülent GÜNCELER</b>		
<b>Öğretim Gör.İsmet KURTULUŞ</b>		

<b>YEDEK JURİ ÜYESİ</b>	<b>İMZA</b>	<b>KANAATİ</b> <b>(KABUL/RED/DÜZELTME)</b>

# ÖNSÖZ

Bu çalışma, Tekirdağ ili merkez ilçesi, ilköğretim ve ortaöğretim beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik durum tespitini yapmak amacıyla düzenlenmiş bir çalışmadır. Bireysel sporlarda ve takım sporlarında başarıyı sağlamak için grup lideri olarak antrenörlere ve bu başarıya emek verecek olan oyunculara gereksinim duyulmaktadır. Bireysel becerilerden bir takım oluşturan, onları istenilen hedefe yönelik olarak fiziksel ve zihinsel olarak hazırlayan, takımındaki oyuncuyu ya da oyuncuları yönlendiren ve onlara liderlik yapan, antrenör ya da beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri de bu durumda çok önem kazanmaktadır.

Daha önce Tekirdağ ilinde beden eğitimi öğretmenlerine yönelik liderlik durum tespitinin yapılmamış olması da benim bu çalışmaya karar vermemde bana yardımcı olmuştur.

Acaba Tekirdağ ilinde sporun ve sporcunun istenilen düzeye gelememesinin sebebi beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin yetersiz oluşumu?

Bu sebepten dolayı 75 beden eğitimi öğretmenine bire bir anket çalışması yaparak liderlik durumu tespiti yaptım.

Tez çalışmama yaptığı katkılarından dolayı Sayın Prof. Dr. Halit Targan Ünal hocama, ayrıca öğretim görevlisi Sayın Turgay Münyas hocama katkılarından dolayı teşekkürü bir borç biliyorum.

ARALIK 2013

Oktay BİÇERSOY

# İÇİNDEKİLER

## SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
<b>BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ.....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEM.....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.3. SINIRLILIKLAR.....	2
1.4. SAYILTILAR.....	3
1.5. TANIMLAR.....	3
<b>BÖLÜM 2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE ARAŞTIRMALAR...5</b>	<b>5</b>
2.1. LİDERLİK.....	5
2.1.1. Liderlik Tanımları.....	6
2.1.2. Liderlik Özellikleri.....	10
2.2. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI.....	16
2.2.1. Yasal Güç.....	19
2.2.2. Ödül Gücü.....	19
2.2.3. Zorlayıcı Güç.....	20
2.2.4. Benzetim Yada Karizmatik Güç.....	20

2.2.5. Uzmanlık Güç.....	22
2.3. LİDERLİK KURAMLARI.....	22
2.4. LİDERLİK TİPLERİ.....	28
2.4.1. Otokratik Liderlik Davranışı.....	28
2.4.2. Demokratik Liderlik Davranışı.....	30
2.4.3. Serbestiyetçi Liderlik Davranışı.....	31
2.5. LİDERLİK TEORİLERİ.....	32
2.5.1. Liderin Özellikleri Yaklaşımı.....	32
2.5.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	36
2.5.2.1. Iowa State Üniversitesi Araştırmaları.....	37
2.5.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	38
2.5.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	39
2.5.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	41
2.5.2.5. Blake ve Mouton'un Yaklaşımı.....	43
2.5.2.6. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	44
2.5.2.7. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması... .....	46
2.5.2.8. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı.....	46
2.5.2.9. Harvard Üniversitesi Araştırmalar.....	47
2.5.2.10. Gary Yulk'un Liderlik Yaklaşımı.....	49
2.5.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	49
2.5.3.1. Fiedler'in Koşulsallık Teorisi.....	50
2.5.3.2. Yol - Amaç Teorisi.....	52

2.5.3.3. Hersey - Blanchard'ın Durumsallık Modeli	55
2.5.3.4. Reddinin Üç boyutlu Lider Etkinliği Modeli	58
2.5.3.5. Lider Katılım Modeli.....	60
2.5.3.6. Vroom - Yetton (Karar Ağacı).....	62
2.5.4. Modern Liderlik Teorileri.....	63
2.5.4.1. Karizmatik Liderlik.....	64
2.5.4.2. Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımı.....	65
2.5.4.3. İşlevsel (Transaksiyonel) Liderlik.....	67
2.5.4.4. Kültürel Liderlik.....	68
<b>BÖLÜM 3. LİDERLİK DURUM TESPİTİNE YÖNELİK YAPILAN ANKETİN ANALİZİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....</b>	<b>71</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ.....	71
3.2. ÇALIŞMANIN KATILIMCILARI.....	71
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	72
3.4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	73
<b>BÖLÜM SON. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>80</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>84</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>91</b>
<b>EK A.....</b>	<b>91</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>94</b>

## ÖZET

### TRAKYA BÖLGESİ TEKİRDAĞ İLİ MERKEZ İLÇESİ İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DURUM TESPİTİ

Eğitim ve öğretim kurumlarında bireylerin yetişmesinde çok önemli yeri olan öğretmenler, öğrencileri hem eğitim hem de öğretim alanında yetiştirmektedirler. Böyle önemli bir görevi üstlenen öğretmenlerin kullandıkları liderlik tarzları ve tercihleri de önem taşımaktadır. Kısacası iyi bir öğretmen (lider) iyi bir nesil yetiştirmek istiyorsa, liderlik tarzını ve öğretim stratejisini teknolojiye aynı zamanda öğrenciye uygun olarak seçmelidir.

Kurum ve kuruluşlar sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurmak zorundadırlar. Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı da, bu kurumların başında gelmektedir. Son olimpiyatlardaki başarısızlıklarımızın sebebi sporcular, antrenörler ve okullardaki beden eğitimi öğretmenleri olduğu düşünülmektedir. Sporun ve sporcunun gelişmesinde beden eğitimi öğretmenlerinin rolünün çok önemli olduğunu düşünenlerden biri de benim. Bu sebepten dolayı; Tekirdağ ilinde sporun ve sporcunun yetişememesinde, liderlik özelliklerinin olumsuz bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek istedim. Tez üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü giriş ve amacı içermektedir. İkinci bölümü lider kavramı ve liderlik davranışları, liderlik teorilerini üçüncü bölümde ise anket analizine ilişkin analizlere yer verilmektedir. Araştırmanın verilerinin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences-Sosyal bilimler için istatistik paketi) programı kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler: Liderlik, liderlik tarzları, liderlik teorileri**

**Tarih: 2013**



## **ABSTRACT**

### **THE DETERMINATION OF THE LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF PHYSICAL EDUCATION TEACHERS IN THE PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS IN THE CENTRE OF TEKİRDAĞ AND THRACIA REGION.**

The teachers, who have a great importance in education of individuals, both educate and teach the students. And their choices and leadership manners are also very important. So if a good teacher\leader wants to bring up a good generation, he must determine his leadership manner and teaching strategy in accordance with both technology and student. As the technology develops the foundations and corporations should also keep up with this development. The leaders are needed to lead, to organise, to direct the groups and to prevent chaos. The Ministry of Youth and Sports and National Education are first two of these corporations that need them. It is thought that the failure in the last Olympics are because of the sportsmen, the trainers and the Physical Education teachers in schools. I am one of the people who believe that the role of the Physical Education teachers are very important in development of sports and sportsmen. So I tried to determine that if lack of leadership is related to this failure or not in Tekirdağ. My thesis consists of three sections; The first section is introduction and aim, The second is leader notion and leadership behaviours and theories, The third is the questionnaire analysis. SPSS program (Statistical Package for the Social Sciences) was used for the analysis of research data.

**Keywords: Leader, Leadership, Leadership style, Leadership Theories**

**Date: 2013**

# ŞEKİLLER LİSTESİ

## SAYFA NO

Şekil 2.1 Özellik Yaklaşımına göre liderlik.....	32
Şekil 2.2 Ohio State yaklaşımına göre lider davranışı.....	38
Şekil 2.3 Lider-Takipçi yetki ilişkileri.....	40
Şekil 2.4 Yönetim biçimleri yaklaşımı.....	43
Şekil 2.5 Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu modeli.....	47
Şekil 2.6 Fiedler modeli.....	51
Şekil 2.7 Yol-Amaç modelinin şematik açıklaması.....	53
Şekil 2.8 Amaç yol kuramı ve tercih edilen liderlik davranışları.....	54
Şekil 2.9 Liderlikteki Yol-Amaç teorisi.....	55
Şekil 2.10 Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı.....	57
Şekil 2.11 Üç boyutlu liderlik modeli.....	59
Şekil 2.12 Lider katılım modeli.....	62
Şekil 2.13 Karizmatik liderlik modeli.....	64
Şekil 2.14 Zaman yönelimli işlevsel liderlik.....	67

# TABLO LİSTESİ

## SAYFA NO

<b>Tablo 2.1</b> Liderlik özelliklerini açıklamaya yönelik çalışmalar.....	16
<b>Tablo 2.2</b> Liderlik güç kaynakları.....	18
<b>Tablo 2.3</b> Liderlik kuramlarına ilişkin literatür taraması.....	23
<b>Tablo 2.4</b> Liderlik davranış tarzları.....	28
<b>Tablo 2.5</b> Stogdill'in liderin özellikleriyle ilgili gruplandırması.....	33
<b>Tablo 2.6</b> Liderlik özellikleri.....	34
<b>Tablo 2.7</b> Likert'in sistem 4 modeli.....	41
<b>Tablo 2.8</b> X ve Y teorisi temel özellikleri.....	45
<b>Tablo 2.9</b> Reddinin üç boyutlu modelinde liderlik davranışları.....	60
<b>Tablo 2.10</b> İşlevsel ve Dönüşümsel liderlik karşılaştırılması.....	68
<b>Tablo 2.11</b> Kültürel liderliğin öğeleri ve örgütsel kültür açısından sonuçları.....	69
<b>Tablo 3.1</b> Beden eğitimi öğretmenlerinin demografik özelliklerine ilişkin yüzde frekans dağılımları.....	73
<b>Tablo 3.2</b> Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerine ilişkin ölçek maddelerine verdikleri cevapların yüzde frekans dağılımları.....	74
<b>Tablo 3.3</b> Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerine ilişkin ölçek puanlarının ortalaması.....	75
<b>Tablo 3.4</b> Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için T testi ile test edilmiş sonuçları.....	76
<b>Tablo 3.5</b> Beden eğitimi öğretmenlerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için T testi ile test edilmiş sonuçları.....	76

**Tablo 3.6** Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (Anova) ile test edilmiş sonuçları.....77

**Tablo 3.7** Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (Anova) ile test edilmiş sonuçları.....78

**Tablo 3.8** Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri hizmet içi eğitim alma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (Anova) ile test edilmiş sonuçları.....78

**Tablo 3.9** Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri çalıştıkları okulun türüne göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (Anova) ile test edilmiş sonuçları.....79

# **BÖLÜM 1 GİRİŞ VE AMAÇ**

## **1.1. PROBLEM**

Teknolojinin gelişmesiyle toplumsal yaşamın her evresinde değişim yaşanmaktadır. Değişimin hızına toplumun her kesimi ayak uydurmaya çalışmaktadır. Bu hıza ayak uydurmak zorunda olan örgütlerin başında eğitim kurumları gelmektedir. Eğitim kurumları teknolojik olarak ne kadar donanımlı olurlarsa olsunlar, eğitim öğretimin en önemli unsurları öğretmenler yeterli değilse hep bir yerlerde eksiklik olacaktır.

İnsanoğlu doğduğu ilk andan itibaren çevresiyle etkileşim halindedir. Buna bağlı olarak bir takım davranışlar geliştirir ve kişiliğine yön verir. Bu davranışların gelişmesinde etkileşim içinde bulunduğu insanların büyük önemi vardır.

Okulun ilk yıllarında çocuğu etkileyen faktörlerden biri de hiç şüphesiz öğretmenlerdir. Bu durumda öğretmenin kullandığı eğitim ve öğretim stratejisi çok önemli olmaktadır. Olumlu ya da olumsuz her davranış çocukları etkileyecektir. Öğrencilerin davranışlarının değişmesinde, gelişmesinde, seçiminde, kısacası kişiliklerinin oluşmasında öğretmenin kişiliği ve liderliği çok önemlidir.

Okul hayatında da sporda da etkileşim içinde olduğu kişi beden eğitimi öğretmenidir. Eğer iyi bir liderlik özeliğine sahip bir öğretmen çocuğu küçük yaşta doğru yeteneği, tespit edip, doğru şekilde yönlendirebilirse spor ve sporcu gelişiminde çok büyük bir artış olacaktır.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı Trakya bölgesi, Tekirdağ il merkezindeki İlköğretim ve Ortaöğretim kurumlarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin durum tespitini yapmaktır.

Tekirdağ ilinde sporun ve sporcunun gelişmemesinin nedenlerinden biri de acaba beden eğitimi öğretmenleri mi? İlkokula başlayan ve spora yönelen çocukların spora başlayamamasında, yetenek tespitinin yapılamamasında, beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin yetersizliğinden mi kaynaklanmaktadır? Bunu görmektir.

Bu araştırmanın yapılmasının diğer bir nedeni ise daha önce Tekirdağ ilinde beden eğitimi öğretmenlerine yönelik liderlik durum tespitinin yapılmamış olmasıdır.

Bu araştırma sonunda beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin durumunun tespiti yapılarak spora ve sporcuya olumsuz bir etkisi olup olmadığı ortaya koyulması hedeflenmektedir.

## 1.3. SINIRLILIKLARI

Bu araştırma Trakya bölgesinde sadece Tekirdağ ilindeki merkez ilköğretim ve ortaöğretim beden eğitimi öğretmenlerini kapsamaktadır.

Araştırmaya merkezde bulunan 75 beden eğitimi öğretmeni katılmıştır. 75 kişinin 44 kişisi ilköğretim, 31 kişisi ortaöğretim, beden eğitimi öğretmenidir. Ayrıca 22 kişi kadın, 53 kişisi de erkek beden eğitimi öğretmenidir.

Tez çalışması öncesi liderlik anketleri araştırılması yapılmıştır. Yaklaşık olarak 200 adet soru tespit edilmiştir. Bu soruların içerisinde liderlik özelliklerini tespit edebilecek, 6 demografik 20 tanede liderlik sorusundan oluşan toplam 26 soruluk bir anket çalışması hazırlanmıştır.

Anketimizi uygulayabilmemiz için önce Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmış ve 75 beden eğitimi öğretmenlerine gidilerek, bire bir anket uygulaması yapılmıştır.

## 1.4. SAYILTILAR

Tekirdağ il merkezinde bulunan 75 beden eğitimi öğretmenlerinin bu araştırmaya katılabilmesi için, Okan Üniversitesi ile yazışmalar yapılmış, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 30.05.2013 tarihli ve 35111711//302.14.02/689/735 sayılı yazısı ile Tekirdağ Milli Eğitim Müdürlüğünden izinler alınarak anket uygulanmaya başlanmıştır.

Araştırma kapsamındaki beden eğitimi öğretmenleri uygulamada kullandığımız anket sorularını içtenlik ve samimiyetle cevaplamışlardır.

## 1.5. TANIMLAR

**Enformasyon:** Haber alıp verme, haberleşme, bilgilendirme, danışma

**Demokratik:** Demokrasiye uygun.

**Demografik:** Nüfusa ilişkin verileri inceleyen bilim dalı.

**Empati:** Bir insanın kendisini, karşısındakinin yerine koyarak, onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır.

**Hümanist:** İnsancı, insancıl

**İdeoloji:** Siyasal ya da toplumsal bir öğretiyi oluşturan, bir hükümetin, partinin bir toplumsal sınıfın davranışlarına yön veren politik, hukuksal, bilimsel, felsefi, dinsel.

**İnisiyatif:** Anlam, öncelik, üstünlük.

**Karizma:** Bir kimsenin kişiliği etrafında olduğu kabul edilen ve niteliği kolay açıklanamayan, hayranlık uyandıran etkileyici güç, etkileyicilik.

**Kaos:** Evrenin düzene girmeden önceki biçimden yoksun, uyumsuz ve karışık durumu. Karışıklık, kargaşa, karmaşa

**Kombinasyon:** Bir kümenin herhangi bir alt kümesi.

**Kuram:** Kuram ve teori, sistemli bir biçimde düzenlenmiş birçok olayı açıklayan ve bir bilimi temel alan kurallar, yasalar bütünüdür. Kuram kavramlaştırmaya yönelik olarak, değişkenler arasındaki ilişkiyi basit ve anlaşılabilir biçimde ifade etmek amacıyla birleştirilmiş tanımlar, örgütlenmiş gözlemler, koşullar ve ilkeler bütünüdür.

**Leadership:** Liderlik, önderlik

**Literatür:** Yazılmış kitaplar, eserler: edebi meslek: müzik: belirli bir çalgı ve çalgı takımı için yazılmış parçaların bütünü: hususi bir mevzu hakkındaki eserler.

**Literatür:** Edebiyat, yazın. Tanıtıcı kitap, broşür.

**Misyon:** Bir kimseye verilen özel görev, özel yükümlülük.

**Motivasyon:** İsteklendirme, Güdülenme

**Objektif:** Nesnel, afakî.

**Prosedür:** Bir amaca ulaşmak için tutulan yol ve yöntem.

**Reaksiyoner:** Gerici, tepkici.

**Referans:** Bir kimsenin yararlığını, yeteneğini gösteren belge. Başvurulması gereken kaynak. Tavsiye

**Sosyo-kültürel:** Toplum olaylarını, insanın sosyal ve kültürel faaliyetlerini inceleyen bilimlerin ortak adı.

**Spss:** İstatistik paketi. (Statistical Package for the Social Sciences)

**Teori:** Kuram, Bir olay bir yapı ya da düzenin nedenlerini açıklamak isteyen genel düşünce, görüş.

**Tipoloji:** İnsan tiplerini belirleme ve ayırt etme yöntemi.

**Transformasyonel:** Biçim değişimi, dönüşüm, yapısal değişim.

**Transaksiyonel:** Liderlikte gel yönet git.

**Varyans:** Karşıtlık, anlaşmazlık, değişiklik, değişme, uyumsuzluk.

**Vizyon:** Görme, gösterim, Uzun görüşlülük, geniş görüşlülük.



## **BÖLÜM 2 KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE ARAŞTIRMALAR.**

### **2.1. LİDERLİK**

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. Yüzyıl' da girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır.

Lider kelimesinin kökeni İngilizce “leadership” ve fiil olarak “lead”, “yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamına gelmektedir. “Leader” ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reis anlamlarında kullanılmaktadır. Tarihsel olarak insanlığın var oluşuna kadar götürülebilen kavram 19. Yüzyılın ilk yarısından sonra akademik manada kullanılmaya başlanmıştır (Şişman, 2002).

1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla günümüze kadar birçok tanımı yapılmıştır.

Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen, oldukça karışık ve kesin olarak betimlenemeyen bir olgudur. Liderlik olgusu ile ilgili yüzlerce tanım yapılmıştır. Liderlik olgusu üzerinde herhangi bir uzlaşmanın sağlanamamış olması bu çok çeşitliliğin doğal bir sonucu olarak da kabul edilebilir (Erarslan, 2004).

### 2.1.1. Liderlik Tanımları

Liderlik kültüre özel ve oldukça karmaşık bir kavramdır. Liderlik kavramı çoğu kez çok daha farklı anlamlarda veya otorite, denetim, yönetim, güç gibi kavramlarla eş anlamlıymış gibi kullanılmıştır. Araştırmacılar liderlik kavramını, araştırmalarının bakış açısına veya amacına uygun olarak dar bir görüş açısından değerlendirmişler ve tanımlamışlardır. 1800'lü yıllara kadar kullanılmayan liderlik kavramı, günümüze kadar aşağıdaki tanımlardaki gibi kullanılmıştır. Liderlik ile ilgili literatürde, liderlik kavramının, bu alanda araştırma yapan neredeyse bütün bilim adamlarınca tanımlandığı görülmektedir.

Bu çeşitliliğin bir sonucu olarak liderliğin ne olduğu konusunda tam bir uzlaşma yoktur. Liderlik alanında bilimsel çalışmalar 20. Yüzyılda yoğunlaşmıştır. Bu dönemde farklı bilim dallarından araştırmacılar liderlik olgusunu deneysel ortamlarda analiz etmeye çalışmışlardır. Araştırmacıların tanımlamalarında liderliğin ilgili alana göre ele alındığı göze çarpmaktadır. Bu yüzden liderliğin anlamı, liderin içinde bulunduğu konuma, gruba ve sürece bağlı olarak farklı algılanmaktadır (Erçetin, 2000).

20. Yüzyılın ilk yıllarında liderlik tanımlamalarında kontrol ve özellik kavramları göze çarpmaktadır.

Mumford (1906) liderliği “Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkması” olarak tanımlamıştır. Bu dönemde ilk liderlik kuramı olarak ortaya çıkan, 1930'larda iyice yaygınlaşan “Özellik Kuramının” etkisinde olan bu tanım, liderin doğuştan gelen özelliklerinin ve grup tarafından lidere tanınan hiyerarşik gücün sonucu olarak liderin sahip olduğu bir yetkeyi ön plana çıkarır.

Bogardus (1934), liderliğin “Grup içindeki yollar ve zihinsel iletişim esnasında bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin hale geldiği bir süreç” olduğunu ileri sürerken,

Kilbourne (1935), liderliği “Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmek” olarak tanımlamıştır.

1940'lı yıllarda liderliği anlamada “Grup Yaklaşımı ” etkili olmaya başlamış; grup liderliği kavramı ön plana çıkmış, “Özellik Kuramı” yerini “Davranış Kuramına” bırakmıştır.

Whyte (1943) liderliği “Güç ve yarar ilişkisinden sakınan bir etkileme süreci olarak tanımlarken,

Knickerbocker, “Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişki” şeklinde ifade etmiştir. 1950’lerde liderlik tanımlarında grup teorisinin etkileri kendini göstermektedir.

Stogdill’e (1950) göre “Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme süreci”,

Koontz ve O’Donnell (1955) göre ise “ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir”.

Hemphill ve Coons (1957) göre bireyin paylaşılan bir amaç doğrultusunda grubun aktivitelerini idare ederken sergilediği davranıştır.

Bu dönemde ayrıca, davranış bilimleri ve “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” liderlik çalışmalarını doğrudan etkilemiştir. Liderlik üzerine ilk deneysel çalışmalar yine bu dönemde ABD’de başlatılmıştır. 1960’ların tanımlarında liderlik ortak amaçlar doğrultusunda kişileri etkileme davranışları olarak ortaya çıkmaktadır. 1950’lerde başlayan “Davranış Kuramı” bu dönemde tanımlamaları etkilemiştir.

Aynı grup içerisindeki iki bireyden birinin güç ilişkisinden kaynaklanan özel bir davranışla diğere emretme hakkının olduğunu algılamasıdır (Janda, 1960).

Terry (1960) liderliğin grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemi olduğunu söylemişlerdir.

Bu döneme ait diğere tanımlarda Janda (1960) liderliği “Aynı grup içerisindeki iki bireyden birinin, güç ilişkisinden kaynaklanan özel bir davranışla, diğere emretme hakkının olduğunu algılamasıdır” şeklinde tanımlarken,

İletişim süreci içerisinde özel bir sonucu elde etmeye yönlendirilen kişiler arası etkidir (Tannenbaum, Weschler ve Massarik 1961),

Tannenbaum ve arkadaşlarına göre (1961) liderlik, “İletişim süreci içerisinde özel bir sonucu elde etmeye yönlendirilen bireyler arası etkidir”.

Fiedler (1967) liderlerin sözel olan ve olmayan davranışları ile grup performansını etkilediklerini,

1970’lerde liderlik, grup ya da örgüt amaçlarını başarıya ulaştırmak için grup ya da örgütsel yapıyı kurmak veya yaşatmak şeklinde algılanmıştır. Bu döneme ait liderlik tanımları şu şekildedir.

Hemphill ve Coons'a göre (1970) "Bireyin paylaşılan bir amaç doğrultusunda grubun aktivitelerini idare ederken sergilediği davranış",

Jacops'a göre (1970) "Herhangi biri tarafından arzu edilen ve önerilen davranış olarak ileri sürülen bilgilerin, diğeri tarafından bunlara uyulduğu zaman olumlu sonuçlar doğuracağı şeklinde algılanmasıdır",

Stogdill'e göre (1974) "Bir yapının beklenti ve etkileşim içinde başlatılması ve devam ettirilmesi süreci",

Katz ve Kahn'a göre (1978) " Organizasyonun rutin direktifleri sonucu, itaatte çoğalan etkisel artış",

Bergeron'a göre ise (1979) "Organizasyonla ilgili amaçların gönüllü ve daha etkili bir şekilde sürdürülebilmesi amacıyla çalışanlar üzerinde hiyerarşik üstünlük yaratan etkinlikler toplamıdır"( Akt. Erarşlan, 2004).

1980'lerdeki tanımlarda ana unsur özellik yaklaşımında olduğu gibi "Büyük İnsan Kuramı"na dayanmaktadır. Büyük İnsan Kuramı, liderliğin bazı insanlarda doğuştan gelen gizemli bir güç olduğunu ileri sürer. Kişisel çekicilik ve etki yoluyla diğeri insanlarda heyecan, duygulanım, esin yaratma yeteneği anlamına gelen bu gizemli güç "Karizma" olarak isimlendirilmiştir. Bu terim ilk kez ünlü sosyolog Max Weber tarafından ortaya atılmıştır. Bu dönemde yapılan tanımlamalarda,

Roach ve Behling (1984) liderliği, "Amacı başarmak için organize bir grubun etkinliklerini etkileme süreci",

Bass (1984) " Kişi ve grup üyeleri arasında bir etkileşim ve alışveriş" olarak değerlendirir.

Kellerman (1984) grup etkinliklerinin tabiat ve yönü çerçevesinde bir kişinin sürekli olarak diğeri etkilemesi süreci olarak ifade etmektedir.

Liderlik tanımı Krausz (1986) tarafından "Diğeri etkilemekte kullanılan güç şekli" biçiminde yapılırken,

Gardner (1986) liderliği, " Liderin kendi ya da herkesin paylaştığı amaçlar doğrultusunda, örnek alma veya ikna yoluyla grubu harekete geçirme sürecidir" şeklinde tanımlamıştır.

1990'lı yıllarda C.Norris (1990) liderliği "Sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmak",

W.Pogonis (1992) “İnsanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, duygudaşlık (Empati), gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileme” olarak tanımlamıştır.

Sullivan ve Harper (1996) “Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.” şeklinde bir tanımlama yapmıştır (Akt. Erarslan, 2004).

Yaklaşık bir asırlık süreçte yapılan liderlik tanımları farklılıklar göstermektedir.

Buna rağmen tanımlamalardaki bazı ortak noktalar Katz ve Kahn tarafından,

- örgütsel yetki,
- bazı özellikleri alan kişi,
- bir eylem biçimi olarak belirlenirken; bu ortak noktaları George ve Jones,
- örgüt ya da grup üyelerini etkileme
- örgüt ya da grup üyelerinin, amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olma biçiminde gruplamıştır.

Toplumsal, örgütsel ve bireysel farklılıklar, içinde bulunulan zaman dilimi, bu dilimde liderliğe ilişkin algı, beklenti ve değerlendirmeler ile geliştirilen yaklaşımlar ve bulgular, tanımları farklılaştırmıştır (Erçetin, 2000).

Liderlik süreçtir ve bu süreçte birçok gücün bütünleşmesi ve bu bütünleşmeden doğan bir etki söz konusudur (Erçetin, 2000).

Yapılan liderlik tanımlarında vurgu yapılan ortak nokta, liderliğin “Liderlerin kendilerine yüklenen bazı özellikleri ile grupla etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesi süreci” olduğudur.

Bütün bu tanımların bulunduğu ortak nokta belli bir insan topluluğunun ve ulaşılması gereken bir hedefin olmasıdır. Genel bir tanım yapmak gerekirse liderin rolü mevcut durumu en sağlıklı bir şekilde değerlendirerek ve en uygun ortamı sağlayarak topluluğu hedefe ulaştırmak üzere harekete geçirmek olduğu söylenebilir (Konter, 1996).

## 2.1.2. Liderlik Özellikleri

Lider, kritik kararlar veren kişidir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Şişman ve Turan, 2001).

Lider sahip olduğu olumlu ve nitelikli özelliklerden dolayı insanların ortaya çıkardığı kişidir. Liderin bir takımın çalışmalarını programlamak, kişilerin ilişkilerini düzenlemek ve en önemlisi onları başarıya ulaştırmak gibi birçok sorumlulukları yerine getirmesi için bazı özel yeteneklere sahip olması gerekir.

Liderleri incelediğimizde ise tüm liderlerin diğerlerinden farklı özellikler taşıdığını görürüz. Fakat lider de bulunması gereken bazı özellikler konusunda genel görüş oluşmuştur.

Bu doğrultuda, liderde aranması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- ✓ Heyecanlı olmak
- ✓ Ufkunu genişletmek
- ✓ İstekli bir okuyucu olmak
- ✓ İyi not almak
- ✓ İletişim kurmak
- ✓ Uyum sağlamak
- ✓ Zamanı iyi kullanmak
- ✓ Vizyon sahibi olmak
- ✓ Güvenilir olmak
- ✓ Baskı altında kontrollü olmak
- ✓ Disiplinli olmak
- ✓ Hataları tekrarlamamak
- ✓ Herkese aynı şekilde saygılı olmak
- ✓ Tutarlı olmak
- ✓ İkna edici olmak (Aktan, 1997).

Spor takımı antrenörlüğü yapan liderlerin fiziksel eğitim alanında, hız ve güç isteyen sporla uğraştıkları için kendilerini takip eden kişilerin düşünce ve davranışlarına hükmedebilme özelliğine sahip olmaları gerekmektedir. Başarılı bir lider olabilmek için

kişinin yetenek, beceri ve kabiliyetlerini iyi anlaması, düşüncelerine güven duyması, kendine karşı saygı beklemesi ve liderliğin özünü teşkil eden etkileme gücüne sahip olması gerekir. Bununla beraber liderler, yönettikleri insanların duygu, düşünce ve inançlarına karşı hassas ve duyarlı bir yaklaşım içinde hareket etmelidirler.

Bunlar olduğunda liderin motivasyonu tam ve doğru olacak, tıpkı zor fiziksel egzersizlere karşı güçlü bir vücudun dayanması gibi liderliğin getireceği stresi de ancak güçlü bir ruhsal yapı ile kaldıracaktır (İmamoğlu ve Ekenci, 1998).

Liderlerin ortak özelliklerinden en önemlilerinden biri analitik düşünme yetisi ve üstün zekâdır. Analitik düşünce özelliği; bir durum veya bilginin neyi, ne şekilde etkileyeceğini, sonuçlarının neler olabileceğini önceden görmek anlamına gelir. Böylece lideri izleyenler, onu seçmenin ve izlemenin, kendileri ve ortak çıkarları için önemini somut bir biçimde görme ve yaşama fırsatı bulurlar (Baltaş, 2001).

Takım başarısı için liderin sahip olduğu önemli özelliklerin yanı sıra etkili temel niteliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu sayede etrafındaki kişileri etkileyebilmektedir. Başarıya giden yolda en önemli faktör olan liderin temel nitelikleri aşağıya maddeler halinde özetle çıkarılmıştır:

**Yüksek Performans Kültürü Yaratma:** Açık, ölçülebilir, objektif hedefler başarının göstergeleri olarak bilinir. Yüksek performanslı takımlarda başarı bir yaşam biçimidir. Bu anlamda takım üyelerinin öğrenmeleri gereken ilk şey takımda hiç kimsenin bir başkasından daha önemli olmadığı düşüncesidir. İnsanların görevlerin bütünü açısından herkesin önemli olduğuna inanmadığı yerde iyi bir çalışma ortamına sahip olmak mümkün değildir. Bu manada insanların buldukları görevler önem bakımından değil, sorumluluklar bakımından değer taşımak durumundadır (Loh, 1996).

Günümüzde pek çok proje farklı bireylerin etkin bir birimde toplanarak çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreç bireylerin takım şeklinde çalışmalarını ve verimli olmalarını sağlamak için özel tutum, davranış ve yetenekleri gerektirmektedir.

Yüksek performanslı takım oluşturulması sürecinde planlama, yüksek maliyet ve kalite hesaplamaları yapmak yeterli olmamakta, aynı zamanda psiko-sosyal ilişkilerin ve güven kavramının oluşturulması gerekmektedir. Bu anlamda etkili ve açık bir iletişim, motive ve moral yüklü çalışanlar başarının temel elementlerini oluşturmaktadır.

Yönetim sürecinde yüksek standartlar ortaya koyan lider başlangıçtan sürecin sonuna kadar tüm hedefleri gerçekleştirmek için yumuşak ilkelerle yönetmeli, ama katı olgularla performansı ölçmelidir. Yüksek takım performansı aşılamanın yolu, etkin

takım kurma, geliştirme, motive etme ve onlara liderlik etmekten geçmektedir (Loh, 1996).

**Değişimi Etkili Yönetme:** Teknolojik, politik, ekonomik ve sosyo-kültürel çevre değişimlerinin hızı arttıkça kurumsal güçlerde bir takım zayıflamalar meydana gelirken, liderlerin bir değişim temsilcisi olarak önemi artmaktadır. Ortaya çıkan yeni durumlar karşısında çalışanların motivasyonlarını ve örgütün uygulamalarını yeniden yapılandırmak için çok üst düzeyde yeteneklere ihtiyaç vardır. Lider bir yönetici olarak yeni gelişmeler karşısında değişimi anlama, özümseme ve anlatma görevine ve yeteneğine sahip olmak zorundadır.

Bu süreçte değişime direncin ya da belirsizliğin neden olduğu korku ve tedirginliğin ortadan kaldırılabilmesi takım liderlerinin başarısı ile doğru orantılıdır. Aslında bir anlamda liderin görevi değişimi hevesle karşılayan, yeni şeyler öğrenmek ve bu gelişmelerden sürekli tecrübelerle ulaşmak isteyen bir takım ruhu ve kültürü yaratmaktır.

Takım liderlerinin reaksiyoner bir şekilde davranmak yerine, proaktif bir kişilik sergileyerek takımın öğrenmesi, yeni gelişmeleri benimsemesine yardımcı olacak fırsatlar arayışı içerisinde olması gerekmektedir. Değişimi başaracak yeni bir vizyonun oluşturulması ve yüksek performans kültürünün sağlanabilmesi çalışanlarla başarılabilir bir süreçtir. Çalışanların değişim sürecinin bir parçası kılınması ve katılımcı bir yönetim anlayışının ortaya konması insanları yaptıkları işin doğruluğu hakkında bilgi sahibi yaparak, onların değişimin başarılabilmesi konusundaki çabalarını arttıracaktır. Bilgi sahibi olan bireyler gerektiğinde sorumluluk sahibi de olabilmektedirler (Larsson ve Rönmark, 1999).

**Paylaşımçı Bir Vizyona Sahip Olma:** Bir tanıma göre umutların, uyanık insanların rüyaları olduğu ifade edilmektedir. Umutsuz hayatta kalmak ve ilerleme göstermek mümkün değildir. Nereye ve neye ulaşmak istediğinizi bilmeden oraya ulaşmanız da mümkün değildir (Bennis ve Nanus, 1985).

Liderlerde yeni ve büyük ufukların bulunması, her zaman bir enerji patlamasını gerektirmektedir. Çalışanları motive etmenin önemli bir aracı örgütün vizyonunu açıkça dile getirmektir (Baltaş, 2000).

Lider, sahip olduğu analitik düşüncelerden dolayı bir bilginin ya da ortaya çıkan durumun neyi, ne şekilde etkileyeceğini ve sonuçlarının neler olacağını görme özelliğine sahiptir. Bu surette geleceğe ilişkin bir takım kestirimlere sahip olan lider,



sorunları gerçekçi bir şekilde algılamak ve onlarla başa çıkabilmek için planlar yapmak durumundadır (Baltaş, 2000).

**Amir Yerine Antrenör Lider Rolü Üstlenme:** Günümüzde yöneticiliğin önemli özelliği, emreden yöneticilikten ziyade, bireyleri ikna edebilen veya işbirliği formülleri üretebilen bir boyut kazanmıştır. Çalışanlara hükmederek disipline etme ve yönetme yaklaşımı başarılı yönetimin günümüzdeki doğasını oluşturmamaktadır.

Yıldırma ve güdüleme yöntemi yönetim biliminin en zayıf alanını temsil etmektedir. İnsan kavramının farklı algılanması bu sürecin yaşanmasında önemli bir etkiye sahiptir. İnsan vizyonun, iletişimin, katılımın, karar almanın, başarının, yaratıcılığın, sorumluluk yüklenmenin ve yenilik sürecinin baş aktörü konumundadır. İnsanların neyi yapıp yapmama konusundaki karar verebilme sürecinin kişisel zekâlarının bir sonucu olduğuna ilişkin inanç amir yöneticiden antrenör lidere geçiş faktörü olarak değerlendirilebilir (Yeniçeri, 2002).

Bu anlamda, takım yaklaşımlarının âmir yöneticiler yerine antrenör liderlere ihtiyaçları vardır. Günümüzün yöneticileri bizzat faaliyetlerin içinde yer almaktansa yol ve yön gösterici, kolaylaştırıcı ve çalışanların yeteneklerini geliştirecek ve sergileyecek yaratıcı süreçlerin ortaya konulmasında önemli yere sahiptirler. Bu manada günümüzde yasakçı, her şeyi olumsuzlaştırıcı yönetim ve yönetici tarzı demode olurken, katılımcılığa, hizmet ve değer üretimine dayalı, sürekli olarak kendini geliştiren insanların yer aldığı yönetim tipi arzulanmaktadır (Baltaş, 2000).

Yönetici sadece yardımcı olmanın kendisinin temel bir fonksiyonu olduğunu bilmekle kalmamalı, aynı zamanda takım üyelerine ihtiyaç duydukları sürece onların yanında olduğunu hissettirmelidir. Bu yardımlar bazen duygusal boyutta gerçekleşirken bazen de bireyin kendi fikirlerini ifade etmesine fırsat tanıma şeklinde açığa çıkmaktadır.

Ancak her şeyin ötesinde antrenörlük insanlara sorumluluk verme, bireyleri işe davet etme, kendilerini geliştirme ve kendi hata ve başarılarından ders almalarını sağlayarak öğrenme imkânı olarak değerlendirilebilir (Baltaş, 2000).

**Mesleğe Bağlılığı Gerçekleştirme:** Çalışanların belirli bir işe dâhil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. İnsanlar genellikle iş başarısına katkıda bulunacakları duygusuna sahip oldukları zaman çoğu kez işi ve görevleri sahiplenme duygusu içerisine girmektedirler. İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde, görevlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanlar

sonuçlar üzerinde etkili olduklarını bildikleri için kendilerini önemli ve gerekli hissederler.

Sonuçta bireysel sorunlar takım sorunu olur, takımın sorunu ise bireysel sorun haline alır. Bireylerin işlere dâhil edilmesi ve takım üyeleri açısından katılım ihtiyaçlarının tatmin edilmesi noktasında da önemli katkılar sağlamaktadır. Bu anlamda herkesin ihtiyaçlarının anlaşıldığı, öğrenilip desteklenildiği çevre oluşturulması sağlanmış olmaktadır (Eren, 1998).

**İletişim Sürecinin Etkili Yönetimi:** Sosyal ilişkilerin doğasını inceleyen Amerikalı ünlü sosyolog Mead iletişim konusunda şu görüşü ortaya koymuştur. “Kişilerin oluşturduğu sosyal örgütlerin en önemli yönü başkalarına yaklaşmayı sağlayan iletişim ilkesidir. Bunun anlamı, kendi varlığının bilincini ortaya koymak için başkasını kendi yerine, kendisini de başkasının yerine koymaktır.”

Mead’ın ortaya koyduğu düşünce bireyler arası ilişki ve iletişimin sadece bilgi paylaşımını içermediği aynı zamanda bireylerin birbirlerini daha iyi anlama, dayanışma, işbirliği sağlama gibi yüksek amaçları da içerdiğini göstermesi bakımından önemlidir (Dengiz, 2000).

Etkin iletişim her kurumda ve bireyler arası çalışmalarda önemlidir. Bilgilerin zamanında anlaşılması projenin başarısını olumlu etkilemektedir. Bir proje çalışmasında iletilen bir mesaj bir görevden ve onunla ilişkili bir kısım içeriklerden oluşmaktadır. Etkisiz ve olumsuz mesajlar, bireyler arası görev sorunlarına yol açabilir. Açık bir iletişim ortamında ise bu tür sorunlar kolayca çözümlenebilir (Dengiz, 2000).

İletişimin önemli yönlerinden birisi de gözetim olgusunun varlığı ile açıklanabilir.

Gözetimle iyi performans fark edilir ve ödüllendirilirken, kötü ve niteliksiz performans da görülüp iyileştirilmesi yönünde çaba harcanır. Çalışmalarda açık iletişim etkin sorun çözme sürecine ve karar almaya katkı sağladığı için mutlaka özendirilmelidir (Dengiz, 2000).

**Güven Duygusunu Harekete Geçirme:** Güven, yüksek performansa sahip takımların en temel özelliğini oluşturur. Güven ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı işleve sahiptir. Açıkça ve tutarlı bir şekilde tayin edilmiş hedeflere sahip olabilme açısından olmazsa olmaz şart güven tesisi olarak karşımıza çıkar. Güven uzun bir sürede kazanılmasına rağmen kısa sürede kaybedilebilir bir özellik gösterir (Dengiz, 2000).

**Etkili Takım Bilgi Yönetimi:** Takım üyelerine bilgi ve rekabet yeteneklerini geliştirme şansı vermeli ama aynı zamanda kendi bilgisinin takımın hedeflerine ulaşmak

için yeterli olmasını da sağlamalıdır. Bu bir takım liderinin bilgi yönetimi sırasında karşılaşılabileceği iki farklı yönü oluşturmaktadır. Bu tip bir liderlik olmaksızın sistematik bilgi yönetimini uygulamak oldukça zordur.

Bir takım lideri ortak deneyimler ve yapılar oluşturarak bir farklılık ve güven ortamı oluşturmalıdır. Takım lideri ortak bir amaca ulaşmak için bir sorumluluk duygusu geliştirmek zorundadır (Dengiz, 2000).

Bilgi oluşturulduğu ve kullanıldığı fiziki, fiili veya zihinsel alanlardan ayrı tutulamaz bir karaktere sahiptir. Bu düşünceye göre takımlarda bilgi yönetimi için gereken yapıları ortaya koymak zorunludur. Bu anlamda takımlarda başarılı bilgi yönetimini ortaya koyan iki temel alan söz konusu olmaktadır. Bunlardan birincisi iletişim, ikincisi ise paylaşılan değerler ve kurallar bütünüdür. Bilgi yönetiminde kullanılan araçlar iletişim boyutunda takım içinde dengeli bir yapıya sahip değilse, uygulama oldukça zorlaşır. İyi bir iletişim bir takımın hedeflerine bağlı olduğu kadar takımın iş birliğine de bağlıdır. Bir takımın ihtiyaçları analiz edildiğinde ortaya çoğu kez direkt ve eş zamanlı etkileşim çıkar. Takımlar farklı kulüpler, bölgeler veya örgütlerden gelen üyelere oluşabilir. Böyle takımlar için takım içinde ve takımlar arasında bilgi transferine imkân verecek gerçek alanların yaratılması gerekmektedir. Bu sayede takım içinde bilgi paylaşımı sağlanmış olacaktır. İkinci aşama takım kuralları, anlaşmalar, genel değerler veya standartlarla ilgilidir.

Bu aşama takımın amacı, oluşumu, terminolojisine yönelik bilgiler içermektedir. Örgütlerde etkili bilgi paylaşımı için bunlar soyut faktörler olsa da, takımın güven ve birlik sağlaması yönüyle etkili bilgi transferine imkân vermektedir (Dengiz, 2000).

**Tablo 2.1. Liderlik Özelliklerini Açıklamaya Yönelik Çalışmalar**

YIL	YAZAR /ARAŞTIRMACI	LİDER ÖZELLİKLERİ
1979 1989	TIBBITS BIRD	Yenilikçilik, risk alabilme, mesleki bilgi, İşbirlikçi davranabilme kabiliyeti, içten denetim odaklı.
1961 1990 1992	Mc CLELLAND, ROTTER ve THOMPSON	İçten denetim odaklı
1990	BASS ve AVOLIO	Etkileme Kabiliyeti
1993 1993 1996	ADAIR YAMMARINO TAIT	Yenilikçi, öğretici, destekleyici, motiveden, enerjik, iletişimci, bireyselleşmiş ilgi, entelektüel etki, ilham veren, motivasyon amaca yönelik, etkileme, vizyon sahibi olma, iletişim becerisi, içe dönük olma, karakter / bütünlük, ihtiras, örgüte bağlılık, bağımsızlık.
1998 2000	JORDAN ve CARTWRIGHT ENTRIALGO	Duygusal tutarlılık, kendine güven, entelektüel birikim, dogmatik düşüncelerden uzak olma, iletişim becerisi, düşük seviyeli gerginlik, stresle başa çıkabilme becerisi. Başarı ihtiyacı, belirsizliğe tahammül edebilme, içten denetim odaklı, proaktif.

Kaynak: (Zel ve Özkarahan, 2000)

## 2.2. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

Bir kişinin lider olması ve diğerlerinin onu lider olarak kabul etmesi kişinin sahip olduğu güce bağlıdır. Liderliğin temelinde takipçilerin lidere itaat ederek(inanarak), yönlendirmelerini kabul etmesi vardır. Kişinin sahip olduğu güç insanları etkilemekte ve lider olarak kabul edilmesini sağlamaktadır. Eski çağlarda fiziksel özellikler (güçlü-

kuvvetli olmak) bir kişiyi lider yapabilirken, günümüzde bu özellik lider olmak için yeterli değildir.

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

Liderliğin kaynağının güç olduğunu söyleyebiliriz. Güç; diğer insanların karar, davranış ve tutumlarını etkileme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Bovee ve Dig., 1993; Bass, 1990).

Başka bir ifadeyle, bir kişinin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir (Koçel, 2005).

Güç, kişinin konumundan daha çok, başka kişileri etkileme yeteneğinden kaynaklanmaktadır (Werner, 1997).

Etkilemek için her zaman gücü fiilen kullanmaya gerek yoktur. Takipçilerin liderin güce sahip olduğunu algılamaları yeterlidir (Akat, Budak ve Budak, 2004). Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar bulunmakla birlikte en çok kullanılan ayırım Frenc ve Raven tarafından yapılan sınıflandırmadır (Koçel, 2005).

Bir örgüt içinde liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı vardır.

- ✓ Yasal (Legitimate) güç
- ✓ Ödüllendirme (Reward) gücü
- ✓ Zorlayıcı (Coercive) güç
- ✓ Benzetim ya da Karizmatik (Referent) güç
- ✓ Uzmanlık (Expert) gücü.

( Gökçe, 2005)

Bu kaynaklar aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

**Tablo 2.2. Liderlik Güç Kaynakları**

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

Kaynak: Ataman: 2001; Akat, Budak ve Budak, 2004; Genç, 1995;

Koçel, 2005:568-569'dan yararlanılarak çizelgeleştirilmiştir.

Bu güçler dışında, liderin takipçileri ile yakınlığından ve ilgilenmesinden doğan duygusal özdeşleşmeyi içeren ilgi gücünden söz edilebilir (Werner, 1997).

İnsanlar, kendilerini gerçekte üyesi olmadığı fakat üyesi olmak istediği gruplara (referans) ait hissetmek için o grup üyeleri gibi davranmaya çalışarak referans grubun değer ve normlarını benimser (Eren, 2000). Bu nedenle kişi, kendisini özdeşleştirdiği referans gruplarının tercihlerine duyarlıdır. Kişi bu özdeşleşme durumdan etkilenmektedir (Werner, 1997).

### **2.2.1. Yasal Güç**

Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir (Aydın, 1994).

Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür. Astlar, üst kademelerden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Ancak otorite güce bağlı olarak istenilmeden yapılanlar, özellikle bağımsızlığa ve takdir edilmeye gereksinimi olan çalışanlarda güvenme ve endişeye yol açar. Kimi zaman çalışanlarına baskıcı, kaba davranan liderlerin istek ve emirlerine karşı direnme oluşur. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul ederler.

Etkili liderler, isteklerini en uygun bir biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır (Mullins,1996).

### **2.2.2. Ödül Gücü**

Liderin, arzulanan davranışlar karşılığında grup üyelerini ödüllendirme yeteneğidir. Üyeler ödül kazanma arzusuyla liderin isteklerini yerine getirirler (Akdemir, 2007). Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Ödül gücünün yaygın kullanımı; liderin isteklerini yaptırmak için teşvik ediciler önermesidir. Liderle çalışanlar arasındaki daha iyi ilişki, karşılıklı çıkarlardan daha çok takım çalışması ve

karşılıklı sadakat temelinde gelişir. Lider, çalışanları takdir ve onurlandırma ile birlikte, onları işinde yeterli ve işine bağlı olmasından dolayı somut ödül kullanabilir. Ödülün ölçüsü işin sınırlı bir yönünden daha çok çalışanın toplam performansına göre olmalıdır (Erarşlan, 2004).

### **2.2.3. Zorlayıcı Güç**

Ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Cezalandırmak, liderin otoritesini ifade eder. İş görenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamına gelir. Bu gücün özünde zorlama bulunmamaktadır. Liderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların kullanılması ve kontrolündeki yeteneğini belirtir (Erarşlan, 2004).

Liderin, arzulanan davranışları yerine getirmemeleri durumunda veya arzu edilmeyen davranışlar göstermeleri durumunda grup üyelerini cezalandırma yeteneğidir. Bu güç, üyeleri arzulanan davranışlar için teşvik etmemekle birlikte genellikle minimum performans veya uyum standardının idamesi için kullanılır. Üyeler ceza korkusu ile veya ceza almamak için liderin isteklerini yerine getirirler (Hellriegel, 1992).

### **2.2.4. Benzetim ya da Karizmatik Gücü**

Karizmatik güç doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.

Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin izleyenler için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolay etkilenir hâle



getirecektir (Mullins, 1996). Karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Tarihsel süreç içindeki karizmatik liderlerden Atatürk, J.F. Kennedy ve Martin Luther King önemli örnekleri oluşturmaktadır (Buchanan ve Huczynski,1992).

Weber'in klâsik üçlü tipolojisinde yetki; karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal olarak üçe ayrılır. Karizmatik güç yetkisi istikrarsızlık ve kargaşa ortamlarında ortaya çıkan bir anlayıştır. Bu tipolojide; karizmatik yetki, izleyicilerin lidere atfettiği insanüstü ayrıcalıklı özelliklerdir. Bu ilişkinin devamlılığı, liderin atfedilen bu özellikleri göstermesine bağlıdır. Teknolojik gelişmelerle karmaşıklaşan dünyada, kişilerin karizmatik liderlere yönelmesi doğaldır. Geleneksel, meşru otoriteye şu üç özellikten üç'ü ya da birkaçı güç kazandırır: Karizma, gelenek ve hukukun üstünlüğü. karizmatik otorite, insanlar bir kimsenin özel niteliklerine saygı duyduklarında (Karizma "cazibe yeteneği" demektir) ve bu nitelikleri bu bireye onlar adına kullanma hakkı tanıdıklarında ortaya çıkar.

Geleneksel otorite, insanlar geçmişin geleneğine ve uygulamalarına saygı duyduklarında ve bu geleneksel değerleri simgeleyen ve ifade eden kişilerin otoritesini tanıdıklarında ortaya çıkar. Verasetle geçmiş bir statüye dayanarak ülkeleri yöneten hükümdarların ve diğerlerinin yönetme hakları, bu ilkedен kaynaklanır. Bürokratik veya rasyonel yasal otorite insanların resmi kural ve Prosedürleri kullanarak, yetkilerini kullandıklarında ortaya çıkar. Bu üç tür resmi otoritenin herhangi biri, modern örgütlerde bulunabilir. Kahramanlık göstermiş bir kişi isterse, diğerlerini yönetmeyi, yönlendirmeyi sağlayan muazzam bir karizmatik güç kazanabilir (Morgan, 1998).

Karizmatik liderlik, özellikle 1980'li yıllardan sonra daha çok gündeme gelmiş, liderlik davranışlarında karizmanın önemine daha çok vurgu yapılmaya bağlanmıştır (Aytaç, 2003). Karizmatik gücün etkililiği, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin başarısına bağlıdır.

Bu güç; liderin, çalışanlarına karşı anlayışlı davrandığında, onların istek ve duygularına karşı ilgi gösterdiğinde, onlara karşı adil davrandığında ve gerektiğinde başkalarına karşı savunulduğunda artar. Lider, çalışanları arasında ayrımcılık yaptığında, olumsuz davrandığında, onların sorun ve duygularına karşı kayıtsız kaldığında ise azalır (Buchanan ve Huczynski, 1992).

## 2.2.5. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, çalışanların liderlerinin bilgisi ve duruma göre en iyi tepki verebilme konusundaki algılarına bağlıdır. Bir liderin uzmanlık gücü, fikirleri yüksek bir başarı sağladığı zaman artar; lider başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında da azalır. Bundan dolayı liderlik, uzman gücü artırmak için yetkiyi ve deneyimi teşvik etmelidir, dikkatsiz ifadeler kullanmaktan ve aceleci kararlar vermekten kaçınılmalıdır. Lider, teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir. Bir kriz anında sakin kalmak, düşünceli ve güvenli davranmak gerekir. Kararsız görünen, sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir lider, uzmanlık gücünü kısa sürede kaybedecektir. Lider, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi adımların atılacağını bilmelidir (Mullins, 1996).

## 2.3. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik, birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve çeşitli liderlik kuramları geliştirilmiştir. Bunun sebebi, liderliğin rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında avantaj sağlamanın temel kaynağı olarak görülmesidir (Day, 2000).

- 1-Büyük-Adam Kuramları
- 2-Kişisel Özellik Kuramları
- 3-Duruma Bağlı Kuramlar
- 4-Kişisel Duruma Bağlı Kuramlar
- 5-Psikanaliz Kuramları
- 6-Hümanistik Kuramlar
- 7-Lider-Rol Kuramı
- 8-Yol-Amaç Kuramı
- 9-Olasılık Kuramları
- 10-Bilişsel Liderlik: 21.Yüzyılda‘Büyük Adam’
- 11-Etkileşimli Süreçler Kuram ve Modelleri

- 12-Güç-Etki: Katılımcı Liderlik,  
 13- Atıf, Enformasyon İşlem ve Açık Sistemler  
 14- Bütünleyici: Dönüştürücü Değer-Temelli  
 15- Karizmatik Liderlik  
 16- Yeterlilik Temelli Liderlik  
 17- Büyük Amaç Güden ve Vizyoner Liderlik  
 18- Yönetimsel ve Stratejik Liderlik  
 19- Sonuç-Temelli Liderlik  
 20- Öğretmen Olarak Liderler  
 21- Bir Gösteri Sanatı olarak Liderlik  
 22- Kültürel ve Bütüncül Liderlik  
 23- Hizmet Eden Liderlik  
 24- Ruhsal Liderlik

**Tablo 2.3. Liderlik kuramlarına ilişkin Literatür taraması aşağıdaki çizelgede sunulmuştur.**

<b>Kuram</b>	<b>Yazarlar/Yıl</b>	<b>Özet</b>
<b>Büyük-Adam Kuramları</b>	Dowd (1936)	Tarihi ve sosyal kurumları biçimlendiren büyük kadın ve erkeklerin liderliği incelenmiştir. Dowd'a (1936) göre: "Kitlelerin liderliği diye bir şey yoktur. Kitleler hangi yöne gitmek üzere etkilenirlerse etkilensinler, daima daha üstün olan azınlığı izlerler.
<b>Kişisel Özellik Kuramları</b>	Barnard (1926); Bingham (1927); Kilbourne (1935); Kirkpatrick & Locke (1991); Kohs & Irle (1920); Page (1935); Tead (1929)	Lidere onu takipçilerinden ayıran üstün özellikler ve huylar bahsedilmiştir. Kişisel Özellik kuramları araştırmaları iki soruya değinir. Bunlar: Liderleri diğer insanlardan ayıran kişisel özellikler nelerdir? Bu farkların boyutları nedir?
<b>Duruma Bağlı Kuramlar</b>	Bogardus (1918); Hersey & Blanchard (1972); Hocking (1924); Person (1928); H. Spencer	Liderlik duruma bağlı taleplerin ürünüdür: Kimin bir lider olarak ortaya çıkacağını kişinin kalıtımından çok duruma bağlı etkenler belirler. Büyük bir liderin ortaya çıkışı zaman, yer ve koşulun sonucudur.

<b>Kuram</b>	<b>Yazarlar/Yıl</b>	<b>Özet</b>
<b>Kişisel-Duruma Bağlı Kuramlar</b>	Barnard (1938); Bass (1960); J. F. Brown (1936); Case(1933); C. A. Gibb(1947, 1954); Jenkins (1947); Lapiere (1938); Murphy (1941); Westburgh (1931)	Kişisel duruma bağlı kuramlar büyük adam, kişisel özellik ve duruma bağlı liderlik kuramlarının birleşimini temsil eder. Araştırmalar liderlik çalışmalarının hem efektif, zihinsel ve eylem özelliklerini, hem de bireyin içinde bulunduğu belirli koşulları kapsamı gerektiğini ileri sürmüştür. Şartlar şunları içerir: (1) kişilik özellikleri, (2) grubun ve üyelerinin doğası ve (3) grubun karşılaştığı olaylar.
<b>Psikanaliz Kuramları</b>	Erikson (1964); Frank (1939); Freud (1913, 1922); Fromm (1941); H. Levison (1970);	Lider bir baba figürü gibi çalışır: Bir sevgi ya da korku kaynağı, süper egoda somutlaştığı biçimiyle, takipçilerinin engellenmişlik duyguları ve zarar verici saldırganlığı için duygusal bir çıkış yolu.
<b>Hümanistik Kuramlar</b>	Argyris (1957, 1962, 1964); Blake & Mouton (1964, 1965); Hersey & Blanchard (1969, 1972); Likert (1961, 1967); Maslow (1965); McGregor (1960, 1966)	Hümanist kuramlar etkili ve tutarlı kurumlarda bireyin gelişimiyle ilgilenir. Bu kuramsal bakış açısını benimseyenler, insanların doğalarından ötürü motive olduklarını ve kurumların doğalarından ötürü yapılanmış ve kontrollü olduklarını varsayarlar. Onlara göre, liderlik bireylerin kendi tam potansiyellerini gerçekleştirerek kuruma katkıda bulunmaları amacıyla, kurumsal kısıtlamaları düzenlemektir.
<b>Lider-Rol Kuramı</b>	Homans (1950); Kahn & Quinn (1970); Kerr & Jermier (1978); Mintzberg (1973); Osborn & Hunt (1975)	Liderlik grup içerisinde farklılaşmış rollerden biridir ve o konumda bulunan kişiden gruptakilerden farklı davranması beklenir. Lider, kendi rolünü nasıl algıladığına ve diğerlerinin ondan beklentilerine göre davranır. Mintzberg'e göre liderlik rolleri: sözde mevki sahibi, lider, irtibat kuran, denetleyen, dağıtan, sözcü, girişimci, kargaşayı idare eden, kaynak tahsis eden ve müzakereci şeklindedir.
<b>Yol-Amaç Kuramı</b>	M. G. Evans (1970); Georgopoulos, Mahoney, & Jones (1957); House (1971); House & Dessler (1974)	Lider onu izleyenlere ödül alınabilecek davranışları (yolları) göstererek, izleyenlerdeki değişimi teşvik eder. Aynı zamanda onu izleyenlerin amaçlarını netleştirir ve onları iyi performans göstermeye özendirir. Duruma bağlı etkenler liderlerin bu yol amaç hedeflerine ulaşma biçimini belirleyecektir.
<b>Olasılık Kuramları</b>	Fiedler (1967); Fiedler, Chemers, & Mahar (1976)	Görev ya da ilişki yönelimli bir liderin etkililiği duruma bağlıdır. Bu kuramı model alan liderlik eğitim programları bir liderin yönelimini belirlemesine ve kendini durumun uygunluğu ya da uygunsuzluğuna göre daha iyi ayarlamasına yardımcı olur

<b>Kuram</b>	<b>Yazarlar/Yıl</b>	<b>Özet</b>
<b>Bilişsel Liderlik: 21. Yüzyılda ‘Büyük Adam’</b>	H. Gardner (1995); J. Collins (2001)	Liderler, sözcük ve/veya kişisel örnek yoluyla, insanların önemli bir bölümünün davranış, düşünce ve/veya duygularını önemli ölçüde etkileyen kişilerdir. Hem lider hem de onu izleyenlerin, zihinlerinin doğasına dair bir anlayış kazanmak, liderliğin doğasına ilişkin iç görü sağlar.
<b>Etkileşimli Süreçler Kuram ve Modelleri:</b>	Davis & Luthans (1979); Fiedler & Leister (1977); Fulk & Wendler (1982); Greene (1975); Yukl (1971)	Liderlik etkileşimli bir süreçtir. Liderin zekasıyla grubunun performansı arasındaki ilişki, liderle bireylerin tek tek ilişkisi olarak sosyal etkileşimle ilgili kuramları kapsar.
<b>Güç-Etki: Katılımcı Liderlik,</b>	Coch & French (1948); J. Gardner (1990); Lewin, Lippitt, & White (1939); Vroom & Yetton (1974)	Güç-etki araştırmaları liderin ne kadar güce sahip olduğu ve ne kadarını kullandığını inceler. Bu yaklaşım aynı zamanda tek yönlü nedenselliği varsayar. Katılımcı liderlik güç paylaşımı ve izleyenlerin yetkilendirilmesiyle ilgilidir. Vroom & Yetton liderlerin yönlendirici ve altındakilerin pasif takipçiler olduğunu varsayan kuralcı bir liderlik kuramı ileri sürmüştür. Bununla birlikte, liderlerin altındakiler daha fazla bilgiye sahip olduğunda, rolleri daha katılımcı olacaktır. Gardner şuna inanır: Liderlik bir ikna ya da örnek olma sürecidir; bu yolla, birey (ya da liderlik takımı) grubu liderin benimsediği ya da lider ve izleyenlerin paylaştığı hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaya ikna eder.
<b>Atf, Enformasyon İşlem ve Açık Sistemler</b>	Bryon & Kelley (1978); Katz & Kahn (1966); Lord (1976, 1985); Lord, Binning, Rush, & Thomas (1978); Mitchell, Larsen & Green (1977); Newell&Simon(1972)	Liderlik sosyal olarak yapılandırılmış bir gerçekliktir. Mitchell ve arkadaşlarına göre, takipçiler ve grup üyelerinin liderlik özellikleri kendi sosyal gerçekliklerinden etkilenir. Ayrıca, bireysel, sürece bağlı, yapısal ve çevresel değişkenler liderlik araştırmalarında karşılıklı nedensel olgulardır; yani, bu değişkenler arasında sebep-sonucu betimlemek zordur.
<b>Bütünleyici: Dönüştürücü Değer-Temelli</b>	Bass; Bennis (1984, 1992, 1993 Burns(1978); Downton(1973); Fairholm(1991); O’Toole(1995); DePree(1992); Tichy &Devanna; Renesch	Burns’e göre, dönüştürücü liderlik, liderlerin ve izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine çıkardığı bir süreçtir. Bennis’e göre, etkili lider üç işlevi yerine getirir: Ortak çizgide olma, yaratma ve yetkilendirme. Liderler insanları ve diğer kaynakları ortak çizgiye getirerek, fikirlerin özgürce ifade edilmesini destekleyen kurumsal bir kültür yaratarak ve insanları kuruma katkıda bulunma konusunda yetkilendirerek kurumları dönüştürürler. Bennis yönetim ve liderlik arasında yaptığı ayımla tanınır. Görüşü, en iyi kendi sözcükleriyle özetlenir: Liderler doğru işi yapan kişilerdir; yöneticiler işleri doğru yapanlardır.

<b>Kuram</b>	<b>Yazarlar/Yıl</b>	<b>Özet</b>
<b>Karizmatik Liderlik</b>	Conger & Kanungu (1987); House (1977); Kets se Vries (1988); J. Maxwell (1999); Shamir, House & Arthur (1993); Weber (1947)	Karizmatik liderlikte liderlerin altındakiler tarafından olağanüstü olarak algılanan niteliklere sahip olduğunu varsayar. Bir liderin etkisi yetke ya da geleneğe değil, onu izleyenlerin algılarına dayanır. Karizmatik liderliğin açıklamaları; ona atfedilen özellikler, objektif gözlemler, benlik kavramı kuramı, psikanalitik ve sosyal etki bulaşmasını kapsar.
<b>Yeterlilik Temelli Liderlik</b>	Bennis (1993); Boyatzis; Cameron; Quinn	Öne çıkan performans gösterenler (liderler) ve vasat performans gösterenler arasındaki farkları öngörme eğilimi gösteren kritik yeterlilikler, öğrenilebilir ve geliştirilebilir.
<b>Büyük Amaç Güden ve Vizyoner Liderlik</b>	Burns; Kouzes & Posner (1995); Peters; Waterman (1990); Richards & Engle (1986)	Kouzes ve Posner'e göre lider altında çalışanların tutkularını tutuştururlar ve izleyenlere rehberlik edecek bir pusula görevi yaparlar. Liderliği insanları, ortak büyük amaçlar doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatı olarak tanımlamışlardır. Liderlik; Vizyonları dile getirme, değerleri somutlaştırma ve işlerin başarılabilceği bir çevre yaratmayla ilgilidir.
<b>Yönetimsel ve Stratejik Liderlik</b>	Drucker (1999); Jacobs & Jaques (1990); Laques & Clement (1991); Kotter (1998, 1999); Buckingham & Coffman (1999); Buckingham ve Clifton (2001)	Liderlik dışsal ve içsel ortaklık arasındaki bütünleşmeyi temsil eder. Drucker bu bütünleşmenin üç bileşeninin altını çizer: Mali, performans odaklı ve kişisel. Drucker liderin kendi kurumunun performansından ve bir bütün olarak yakın çevresinden sorumlu olduğuna inanır. Liderler rollerinin gereğini yapar ve özel vasıflara sahiptirler. Kotter'e göre, Liderler vizyon ve yönü iletir, insanları ortak çizgiye getirir, izleyenleri motive eder, onlara ilham ve enerji verirler. Ayrıca, liderler izleyenlerinin değişim unsurları ve yetkilendiricilerdir.
<b>Sonuç-Temelli Liderlik</b>	Ulrich, Zenger, & Smallwood (1999); Nohria, Joyce & Robertson (2003)	Ulrich ve arkadaşları liderlerin sağladığı açık ve farklı sonuçları betimleyen ve sonuçları karakterle birleştiren özel bir liderlik biçimi ileri sürmüşlerdir. Liderler teknik bilgi ve stratejik düşünüşün yanı sıra ahlâksal karakter, dürüstlük ve enerjiye sahiptirler. Ayrıca, liderler kurumsal başarıyı arttıran etkili davranış sergilerler. Buna ek olarak, liderliğin sonuçları ölçülebilir olduğuna göre, liderlik öğretilir ve öğrenilebilir.
<b>Öğretmen Olarak Liderler</b>	DePree (1992); Tichy (1998)	Liderler öğretmendir. Liderler öğretilir bakış açısı oluştururlar. Liderlik insanları öyküler öğretmekle motive etmeyle ilgilidir. Tichy etkili liderliğin etkili öğretmeyle eşit olduğunu ileri sürer.

<b>Kuram</b>	<b>Yazarlar/Yıl</b>	<b>Özet</b>
<b>Bir Gösteri Sanatı olarak Liderlik</b>	DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)	Liderlerin liderlik eylemlerini görünür biçimde gerçekleştirmemesi (örneğin, motive etme, yetiştirme, vb. gibi), bir liderin ya da yöneticinin yaptığı her şeyi kapsayan ve göze çarpmayan eylemleri gerçekleştirmesi anlamında, liderlik gizlidir
<b>Kültürel ve Bütüncül Liderlik</b>	Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	Liderlik daha kolay uyum sağlamak için, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak üzere kültürün dışına çıkma yeteneğidir. Wheatley'nin bütüncül yaklaşımı liderliğin bağlamsal ve sistemsel olduğunu varsayar. Lider bireyler, kurumlar ve çevre arasında sinerjik ilişkiler yaratır. Lider beş disipline bağlılık yoluyla öğrenen kurumlar geliştirir. Senge'ye göre, liderler tasarımcı, sorumluluk sahibi ve öğretmen olarak üç rol oynarlar.
<b>Hizmet Eden Liderlik</b>	Greenleaf (1996); Spears & Frick (1992)	Hizmet eden liderlik liderlerin öncelikle başkalarına, çalışanlara, müşterilere ve topluluğa hizmet ettiği fikrini içerir. Hizmet eden bir liderin özellikleri, dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, ileriye görme, sorumluluk sahibi olma, diğerlerinin gelişimine bağlanma ve topluluk oluşturmaya içerir.
<b>Ruhsal Liderlik</b>	DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); J. Maxwell; Vaill (1989)	Liderlik insanların eylemlerini kontrol etmekten çok, ruhlarını etkilemeyi içerir. Fairholm liderliğin başkalarıyla bağ kurmayı gerektirdiğine inanır. Ayrıca, liderler insanın bütününe dikkat etmeye kendilerini adadıklarında, uygulamalarına ruhsal bakımı da katmalıdırlar. Yeni yüzyılda liderler kendileri için bu bağları kurma ve izleyenlerinin bu bağları kurmalarına yardımcı olma işini dikkate almalı ve bu işle etkin olarak uğraşmalıdırlar

Kaynak: (Covey, 2005)

## 2.4. LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI

Tablo 2.4. Liderlik Davranış Tarzları

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

Kaynak: (Özsalmanlı, 2005)

Çizelgeden görüldüğü gibi, uygulamada liderlik davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu davranışlardan birinin diğerlerinden daha iyi veya doğru olduğunu söylemek doğru değildir. Çünkü liderlik davranışı, liderin ve takipçilerin içinde bulunduğu koşullara göre değişmektedir. Bir lider, bazı durumlara Otokratik davranış tarzı sergileyebilirken, bazı durumlarda katılımcı davranabilir.

### 2.4.1. Otokratik Liderlik Davranışı

Otokratik liderlik davranışı, Otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş takipçilerin beklentilerine uygun görülmektedir. Takipçiler, toplum, aile ve eğitim hayatından devlete kadar aşırı geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı duyma ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, liderden tam yetkisini



kullanmalarını bekleyecek ve Otokratik davranan bir liderin bilgili ve liderliği hak ettiğini dűşünecektir (Eren, 2000). Tűrk toplumunda, Otokratik liderlik anlayışı geçerlidir. Çalışanlar kendilerine liderlik yapacak kişinin her sorunun yanıtını bilmesini beklemekte, liderin bilmiyorum ya da çözemiyorum demesi hoř karşılanmamaktadır (Sargut, 2001).

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

Otokratik liderler, keyfi kuvvet uygulayabilirler, nedenini açıklayarak veya çođu zaman açıklamadan emirler verebilmekte, grup üyelerinin çalışmalarını kişisel standartlarına göre değerlendirebilmektedirler. Ayrıca, ceza ve ödülleri bizzat kontrol edebilmektedir. Bu tip liderler iře yönelik lider olarak belirtilmektedir (Albayrak,1977'den aktaran Dođan, 2007). Otokratik liderlere sahip olan gruplarda, lider iř başında buldukça performans alınmaktadır. Çalışanlar bu sıkı otoriteye karşı dűřmanlık besleyebilmektedir (Daft, 1997).

Otokratik liderler için yönetim anlayışının temeli yüksek verimlilik sağlamaktır. Otokratik liderler, Otokratik davrandıkları sürece kendilerini güçlü hissederler. Yetki devri gerçekleştirmezler ve böylece çalışanların yaratıcılığının ortadan kalkmasına veya kullanılmamasına neden olmaktadır (Bumin, 1990).

Grup üyelerinin yaratıcılığının azalmasının yanında, liderin aşırı ölçüde bencil davranması ve grup üyelerinin fikir, inanç ve duygularını hiç dikkate almaması, grup üyelerinin motivasyonunu da olumsuz biçimde etkileyerek çalışanlarda psikolojik açıdan tatminsizlik yaratmaktadır.

Bu noktada tatminsizlik; lidere karşı nefreti, grup içi çatışmayı ve anlaşmazlıkları artırmaktadır (Eren, 2005).

## 2.4.2. Demokratik Liderlik Davranışı

Demokratik liderlik tarzında merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve takipçiler sosyal bir grup olarak hareket etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söyleyerek öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir (Newstorm ve Davis, 1993'den aktaran Doğan, 2007).

Bu nedenle demokratik liderler astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olan liderlerdir. Böylece güçlerini hem yetkilerinden, hem de takipçilerinden alırlar (Güney, 1997). Ayrıca bu tür liderlik, takipçiler üzerinde güven, saygı ve bağlılık yaratmaktadır (Barutçugil, 2006).

Demokratik liderler, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima takipçilerinden aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı gerçekleştirmeye özen göstermektedir (Eren, 2005).

Demokratik liderlik tarzı, takipçilerin karar alma gücünü liderle paylaşabildikleri bir süreçtir. Bu noktada takipçiler, hedeflerin belirlenmesi, sorunların çözümlenmesi, komitelerde bulunma, kurullara katılma ve bireysel işleriyle ilgili olarak kendi kararlarını alabilme veya ilgili karara katılma hakkına sahip olmaktadır (Güngör, 1995).

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

Takipçilerin katılımı sağlanarak daha sağlıklı kararlar alınabilmektedir. Kararlara katılan takipçiler, kendilerine değer verildiğini gördükleri için iş görme arzuları ve psikolojik tatminleri artmaktadır. Demokratik liderlik davranışının bu yararlarının yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Karar alma sürecine katılımın artması, sürecin uzamasına sebep olmakta ve verimlilik olumsuz etkilenmektedir.

Ayrıca tüm takipçilerin karar almaya katılması ve fikir vermelerinin istenmesi, uzman olmadıkları konularda fikir üretmek yanlış uygulamaların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Eren, 2005).

### 2.4.3. Serbestiyetçi (Serbestçi) Liderlik Davranışı

Serbestçi liderler, karar alma sürecinde aktif olarak rol oynamayarak, kararı takipçilerin almasını sağlarlar. Takipçiler iş ile ilgili olarak kendi kararlarını alırlar. Bu nedenle tam serbesti tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadır.

Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için takipçilere bağımlıdır. Takipçiler kendilerini eğitmekte ve motive etmektedir. Bu noktada liderin rolü çok azdır (Newstorm ve Davis, 1993'den aktaran Doğan, 2007).

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

Serbestçi liderlerin bulunduğu gruplarda, kararlar grup tarafından alınmakta, lider takipçilerin çalışmalarına karışmamakta, otorite ve güç takipçilere geçmekte ve takipçiler grubu ve lideri yönlendirmektedir (Türkmen, 1999).

Serbestçi liderlik davranışında takipçilerin amaç, plan ve politikaları belirleyip, işleri ile ilgili kararları alıp uygulamaları yoluyla her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmek öngörülür.

Gerekli gördükleri zaman isteyen kişi istediği kimselere danışabilmekte, yeni fikirleri uygulayabilmekte, kendine en uygun kararı alabilmektedir. Bu liderlik davranışının uygulanabilmesi için takipçilerin kendi konularında uzman, bilgili ve çalışma motivasyonları yüksek olmalıdır. Aksi takdirde çalışanların performansı ve üretkenliği düşecektir (Eren, 2005).

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

## 2.5. LİDERLİK TEORİLERİ

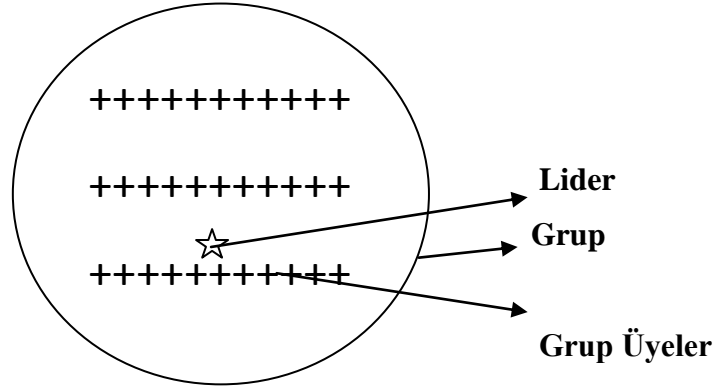
### 2.5.1. Liderin Özellikleri Yaklaşımı

Özellikler teorisi, başarılı liderliği liderin sahip olduğu kişisel karakteristikleri açısından inceler (Hodgets, 1997). Liderler üzerine yapılan bilimsel çalışmalar liderin kendisine odaklanmıştır (Tannenbaum ve Massarik, 1957).

Bu yaklaşım liderleri “Büyük Adam” olarak niteler. Lincoln, Napoleon, Hitler ve Gandhi doğal lider olarak algılanmaktadır.

Liderlik davranışının tamamen doğuştan gelmediği, aynı zamanda liderliğin öğrenilebilir olduğu görüşü hâkimdir.

Araştırmacılar liderlerin seçme tekniklerinin kullanılması, her birinin etkinliklerinin ölçülmesi için tekniklerin geliştirilmesi ve liderlik özelliklerinin tanımlanması üzerinde durmuşlardır (Keçecioglu, 1998).



Şekil 2.1. Özellik Yaklaşımına Göre Liderlik

Kaynak: ( Koçel, 2005)

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

Liderlik,  $L=f$  (liderin özellikleri, takipçiler, ortam) biçiminde bir fonksiyonla ifade edecek olunursa, liderin özelliklerine birinci planda önem verilmektedir. Bu teoride liderlerin entelektüellik duygusallık, sosyallık gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Eren, 2000).

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

**Tablo 2.5. Stogdill'in Liderin Özellikleriyle İlgili Gruplandırması**

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

Kaynak: ( Erçetin, 1998)

Liderin kişisel özellikleri üzerine yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Amerikan Yönetim Birliği tarafından 1500 üst düzey yönetici arasında yapılan bir araştırmada 225'ten fazla kişilik özelliği bulunmuştur.

Santa Clara Üniversitesinde, 2600'den fazla üst düzey yönetici üzerinde yapılan başka bir araştırmada Amerikan Yönetim Birliği (American Management Association-AMA) araştırmasına göre daha farklı sonuçlar elde edilmiştir (Kouzes, 199'den aktaran Zel, 2006).

**Tablo 2.6. Liderlik Özellikleri**

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

Kaynak: (Kouzes, 1991'den aktaran Zel, 2006)

Liderlik sürecini yalnızca lider değişkenini ele alarak inceleyen bu modele pek çok eleştiri yöneltmiştir. En temel eleştiri araştırmacıların tam bir görüş birliğine varamamış olmasıdır. Bunun nedeni, grubun diğer üyeleri veya takipçilerin dikkate alınmamasıdır.

Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile çalışılan ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında önemli birer etken olmaktadır (Eren, 2000).

Bununla birlikte yapılan araştırmalarda lideri diğerlerinden ayırt edecek tutarlı bir sebep-sonuç ilişkisi bulunamamıştır. Bird (1940) tarafından liderlere ilişkin 79 kişilik özelliği içeren liste oluşturulmuş fakat bu listedeki özelliklerin birbiri ile örtüşmedikleri görülmüştür (Şerif ve Şerif, 1996).

Yapılan bazı araştırmalarda etkin liderin aynı özellikleri taşımadığı bulunmuştur. Ayrıca model, liderlikte durumsal öğelerin etkisini tanımada başarısız kalmıştır (Sutcliffe, 1999) , Kağıtçıbaşı ise (2008).

Özellikler teorisinin başarılı olmamasının nedenlerini dört madde ile açıklamaktadır.

Bunlar;

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

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

## 2.5.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal liderlik yaklaşımlarında liderin kişisel özellikleri üzerine değil farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belirli durumlarda farklı davranışlar sergilediği birçok araştırma tarafından ortaya konulmuştur (Gough, 1984, Lord 1986, Hogan, 1994, Thomas, 1996).

Davranışsal yaklaşımlar, özellik yaklaşımının çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapması gerektiğini ortaya koymaktır (Keçecioğlu, 1998).

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

Bunlar;

1. Iowa State Araştırmaları
2. Ohio State Araştırmaları
3. Michigan Araştırmaları
4. Yönetim Biçimleri Yaklaşımı
5. Sistem 4 Kuramı
6. X-Y Teorisi
7. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması
8. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı
9. Harvard Üniversitesi Araştırmaları
10. Gary Yukl'un Liderlik Yaklaşımı



### 2.5.2.1. Iowa State Üniversitesi Araştırmaları

1939 ve 1940 yılında Lewin, Lippitt ve White, farklı liderlik tekniklerinin 11 yaşındaki erkek çocuklardan oluşan grupların davranışı üzerindeki etkileri üzerine deneyler gerçekleştirmişlerdir (Lewin, 1999).

Maske yapmak üzere görevlendirilen gruplara, üç farklı liderlik stili kullanan yetişkinler liderlik etmiştir.

Birinci gruba grubun politikasını, Prosedürlerini ve etkinliklerini kendisi belirleyen Otokratik lider; ikinci gruba üyelere konular hakkında karar vermeyi teşvik eden, arkadaşça yardım etmeye çalışan demokratik lider ve üçüncü gruba da kendisini karar alma sürecine katmayarak çocukları karar vermede ve etkinliklerde tamamen kendi başlarına bırakan Serbestiyetçi lider verilmiştir (Şerif ve Şerif, 1996).

Birinci grupta, üyelerin bir kısmı lideri dinlemiş ve verilen görevi yapmışlar, bir kısmı ise iş emirlerini beğenmemiştir. Beğenmeyen üyeler itiraz ederek verilen işlerin nedenlerini sorarak ek bilgi istemişlerdir. Yeri geldiğinde lideri şiddetli bir şekilde eleştirmişlerdir. İkinci grupta, üyeler arasında duygusal yönden kaynaşmalar oluşmuş, yakın ve dostça ilişkiler kurulmuştur. Bu durum deneyin sonuna kadar devam etmiştir. Üçüncü grupta ise, üyeler bireysel davranmışlar ve teknik bilgi alışverişi yapmamışlardır.

Deneyin sonucunda Otokratik liderliğin olduğu birinci grupta, verimlilik (üretilen maske sayısı) çok yüksek ancak maskelerin kalitesi düşük olmuştur.

Demokratik liderliğin olduğu ikinci grupta verimlilik iyi (birinci gruptan daha az) fakat üretilen maskelerin kalitesi çok yüksek (üretilen tüm maskelerden daha iyi) olmuştur.

Serbestiyetçi liderliğin olduğu üçüncü grupta ise hem yapılan maske miktarı çok düşük, hem de maskelerin kalitesi çok düşük olarak gerçekleşmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 1996; Eren, 2000).

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

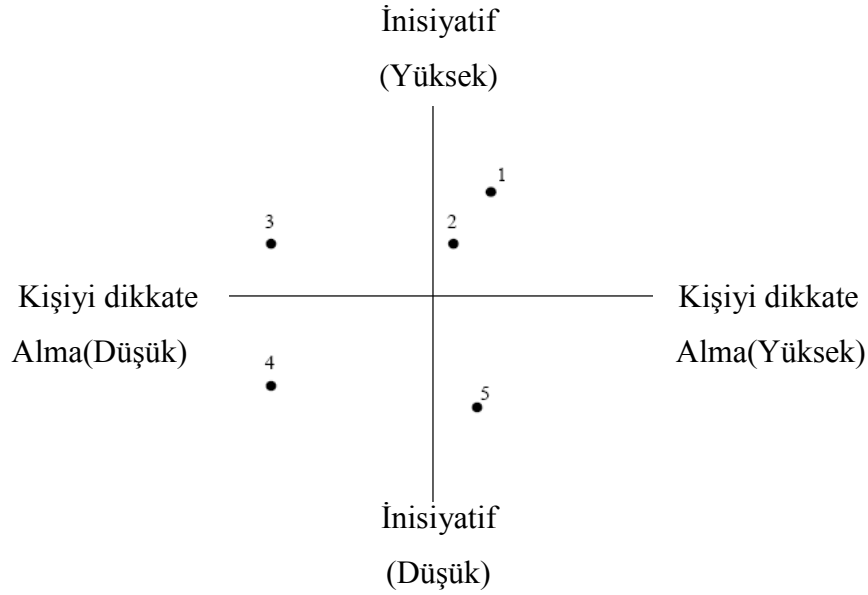
## 2.5.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1940'lı yıllarda Ohio State Üniversitesi'nin İş Araştırmaları bölümünde araştırmacılar yoğun bir araştırma yapmaya başlamışlardır. Bu araştırma o güne kadar liderlik davranışı üzerine yapılmış en önemli çalışmadır (Mitchell ve Larson, 1987).

Araştırma çerçevesinde 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya konmuştur. Analiz sonrasında bu sayı 150'ye indirilmiştir (Zel, 2006).

Çalışma sonrasında "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" (LDTA-Leadership Behavior Description Questionnaire LBDQ) oluşturulmuştur. (Hersey ve Blanchard, 1982) Bu araştırmalar sonucunda liderlik davranışı iki boyutta sınıflandırılmıştır (Hodgetts, 1997).

Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise İnisiyatiftir (yapıyı harekete geçirme). Buna göre liderlik aşağıda gösterilen şekildeki gibi açıklanmaktadır.



**Şekil 2.2. Ohio State Yaklaşımına Göre Lider Davranışı**

Kaynak: (Koçel, 2005)

İnisiyatif (yapıyı harekete geçirme) boyutu, liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlayıp, düzenlemeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsamaktadır.

Bu gruptaki liderler, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulama gibi konularda yeteneklidir (Yukl, 1998).

Kişiyi dikkate alma boyutu ise ilişkilerle iletişimde güven, ikili ilişkiler, astların fikirlerine saygı ve onların duygularını önemseme gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Bedelan, 1989).

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

- Liderin işi dikkate alan davranışları arttıkça iş gören devir hızı ve işe devamsızlığı artmaktadır,

- Liderin İnisiyatifi arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Ohio State çalışmalarının sonuçlarına göre, etkin liderler hem ilgi hem de yapıyı harekete geçirmede üstün başarıya sahiptir. Lider grup içerisindeki çalışmalar üzerinde dururken yüksek ilgi ve çalışma faaliyetlerini planlama, örgütleme ve kontrol etme yeteneğine sahip yüksek yapıyı harekete geçirme kavramlarının her ikisini de birlikte gösterir.

Bu çalışmaların çok farklı örgütlerde gerçekleşmesi nedeniyle bazı tutarsızlıklar görülmüştür (Keçecioğlu, 1998).

Araştırmalar sonucunda liderlik davranışının oldukça sabit özellikler gösterdiğini bulunmuştur.

Bireyin liderlik davranışının durum sabit kaldığı sürece, değişmediği ileri sürülmüştür (Akat, Budak ve Budak, 1999).

### 2.5.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Bu araştırmalar Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nde Rensis Likert ve yardımcıları tarafından gerçekleştirilmiştir (Hodgetts, 1997).

Bu çalışmalarda amaç etkin grup performansı sonuçları altında liderlik davranış kalıplarını belirlemektir. Prutential Sigorta Şirketi'nde çalışanlar ve yöneticiler ile

yapılan mülakatlar sonrasında, yüksek ve düşük verimlik düzeyi olan ast ve üst gruplar belirlenmiştir (Keçecioğlu, 1998).

Bu çerçevede etkili liderliği belirleyen faktörler dört ayrı temele dayandırılmıştır (Northcraft, 1994). Bunlar;

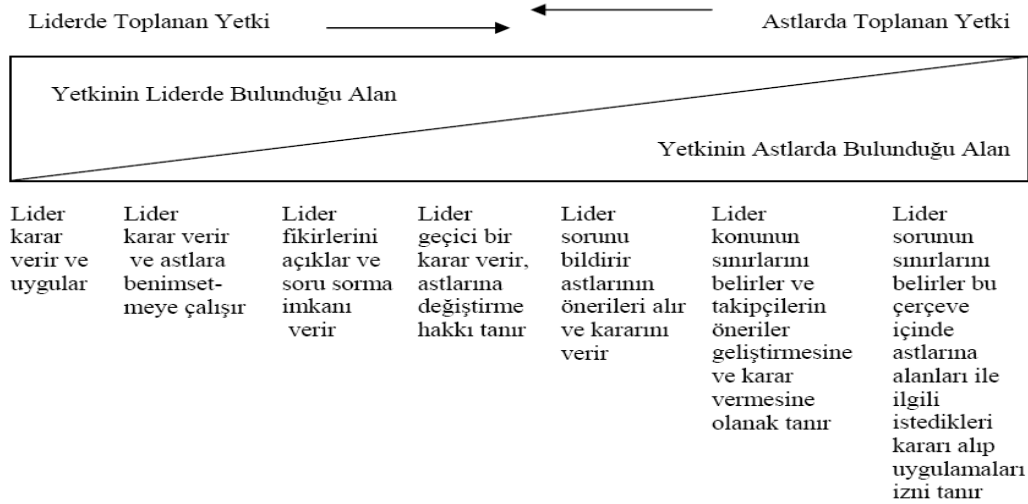
- **Destek:** Liderin grup üyelerinin kişisel duygularına verdiği önem, dostluk ve dayanışmayı artırıcı davranışlar,

- **Karşılıklı İletişimi Kolaylaştırma:** Grup üyeleri arasında yakınlık ve tatmini sağlayan ilişkilerin geliştirilmesi ile samimi duyguların oluşturulması,

- **Amacın Vurgulanması:** Grup amaçlarına ulaşmak ve performans artırmak için amaca yönelik faaliyetlerin pekiştirilmesi,

- **İşi Kolaylaştırma:** Liderin faaliyetlere yönelik kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmak için grup üyelerinin sıkıntılı zamanlarında sorunlarını çözerek yardımcı olması.

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



### Şekil 2.3. Lider-Takipçi Yetki İlişkileri

Kaynak: (Tannenbaum ve Schmidt, 1958)

Araştırmacılar, etkin olmayan bir üstten etkin bir üstün nasıl ayrılacağını belirleyen ast davranışları bilgilerini toplamış ve analiz etmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda lider davranışlarını görev merkezli (işe yönelik) ve çalışan merkezi olarak iki boyutta değerlendirilebileceği önerilmiştir (Hersey ve Blanchard, 1982).

Bu ayrıma göre liderlik davranışları aşağıdaki şekildedir (Ataman, 2001).

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

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

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

#### 2.5.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, lider davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir (Koçel, 2005).

Bu dört grubun lideri değişkenine göre istismarcı Otokratik, yardımsever Otokratik katılımcı ve demokratik olarak sınıflandırılmaktadır (Martin, 2005).

**Tablo 2.7. Likert'in Sistem 4 Modeli**

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

Kaynak: (Luthans, 1989'dan aktaran Koçel, 2005)

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

• **Durumsal Değişkenler:** Gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir.

Yalnızca yönetim kontrolünde olan değişkenler bu gruba dâhil edilirler (Organizasyon yapısı, politikalar, bireysel özellikler vb.)

• **Ara Değişkenler:** rgtn atmosferini yansıtn değişkenlerdir.

Performans hedefleri, tutumlar, algılamalar, motivasyon tedbirleri örnek olarak gösterilebilir. Bunlar kişiler arası ilişkiler, iletişim ve karar verme süreçlerini etkileyen değişkenlerdir.

• **Sonuç Değişkenleri:** Bağımlı değişkenler olarak örgütün çıktılarıdır.

Verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç durumu bu değişkenlere örnek olarak gösterilebilir (Zel, 2001).

Likert, araştırmaları sonucunda; Sistem-3 ve Sistem-4 liderlik tarzları altında çalışanların yüksek seviyede ürettiklerini, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede ürettiklerini tespit etmiştir. Likert, bu sonuçların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir.

Örneğin, Sistem-1 yöneticisi göreve gelir ve kısa sürede iyi sonuçlar elde eder.

Ancak, ara değişkenler kötüleşir. Buna karşılık iyi sonuçlar kendisine terfi getirir. Yerine gelen yönetici Sistem-4 tarzını sergiler. Sistem-1 yüzünden kötüleşen ara değişkenler iyileşme yoluna girer. Bu arada üst yönetim performans düşüklüğü nedeniyle Sistem-4 yöneticisini görevden alır ve yerine Sistem-1 tarzında yönetici atar. Tam bu dönemde ara değişkenler etkilerini göstermeye başlar ve bu Şekilde döngü devam eder.

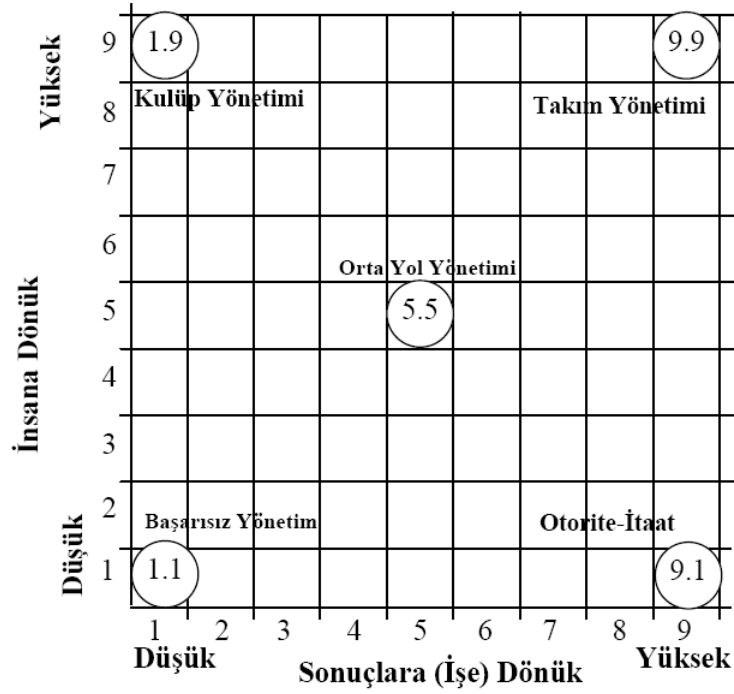
Burada görülen sarkma etkisi pek çok organizasyonda üst yönetim açısından hatalı performans değerlendirmelerine yol açmaktadır (Zel, 2001).

### 2.5.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Yaklaşımı

Blake ve Mouton yöneticilerin davranış biçimlerini açıklamak üzere “Yönetim Skalası (Biçimleri)1” geliştirmiştir (Akat, Budak ve Budak, 1999).

Bu çalışma Ohio State liderlik araştırmalarının bir ölçeğe adapte edilmesi ile elde edilmiştir. Liderlik davranışının iki boyutu olarak, insana ilgi yatay eksene ve işe ilgi dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır.

Dikey ekseninde liderin insana yaklaşımı ve yatay ekseninde ise liderin işe dönüklük derecesi yer almaktadır. Bu model aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.



Şekil 2.4. Yönetim Biçimleri Yaklaşımı

Kaynak: (Blake ve McCause, 1991)

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

**Stil 1,1:** Hem üretim, hem de insanlar için en az ilgiye sahiptir.

**Stil 1,9:** İnsanlar için çok yüksek ilgiye sahip, fakat üretim için çok düşük bir ilgiye sahiptir.

**Stil 9,1:** Üretime karşı yüksek ilgili, insanlara ise düşük ilgiye sahiptir.

**Stil 9,9:** İnsanlar ve üretim için maksimum ilgiyi sergiler.

**Stil 5,5:** Hem üretim için hem de insanlar için ilgiyi dengeler, her ikisine ortalama ölçüsünde ağırlık verir.

Blake ve Mouton, ölçekteki en etkili lider tipinin 9,9 tipi lider olduğunu ileri sürmektedir. Buna karşın bu tip liderlerin iş zenginleştirilmesi, verimlilik, işe devamsızlık gibi konularda olumlu yönde bağlantısının olmadığı ortaya çıkarılmıştır (Stroh, Northcraft ve Neale, 1994).

Yönetim biçimleri yaklaşımı, teorideki cazibesine karşılık ne laboratuvar ne de alandaki bilimsel çalışmalarda ampirik/görgül desteği sağlayamamıştır. Yapılan araştırmalar yöntemde önemli zayıflıkların bulunduğunu göstermektedir.

Davranışsal yaklaşımlar, geleneksel özellik teorisi yaklaşımından farklı olarak, önemli lider davranışlarını ve serbest/özgür bırakıcı liderlik tanımlamalarını ortaya çıkarmıştır (Keçecioğlu, 1998).

#### 2.5.2.6. McGregor'un X ve Y Teorisi

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



**Tablo 2.8. X ve Y Teorisi Temel Özellikleri**

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

Kaynak: McGregor, 1966'den yararlanarak çizelgeleştirilmiştir.

Bu teoriye göre; (Ataman, 2001)

**1. X Teorisinde:** Lider astlarına onlardan ne beklediğini söyler, görevlerini nasıl yerine getireceklerini öğretir, yol gösterir ve herkesin patronun kim olduğunu bilmesini ister.

**2. Y Teorisinde:** Liderler astlarına danışır, onların fikirlerini alır, planlarının içinde yer almalarını ve karara katılmaları konusunda cesaretlendirirler.

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

### 2.5.2.7. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması

Robert Bale'nin Harvard Üniversitesi'nde yapmış olduğu çalışmada liderlik Davranışının bir grup üye tarafından da yapılabileceği kanısına varmıştır. Bale bu çalışmasında gruplar arasında liderlik özelliği gösteren kişilerin gözlenmesi üzerinde durmuştur. Bu gözlem sonunda liderlik davranışı ile ilgili üç boyut belirlemiştir:

- Faaliyet Seviyesi
- Görevi Başarabilme Yeteneği
- Üyeler Tarafından Sevilme Derecesi

Robert Bale lider olabilecek bir üye en iyi fikirleri ortaya koyabildiği gibi grup tarafından da en çok sevilen olabilmektedir. Bunun sonucunda iletişimin lider için en önemli faktör olduğunu bulmuştur. Sadece yalın bir konuşma değil, konuşmanın da türü önem kazanmıştır (komik, duygusal, tepkisel veya bilişsel). Yapmış olduğu tüm araştırmalarda da "ise yönelik" ve "insana yönelik" olmak üzere iki farklı boyut bulmuştur.

### 2.5.2.8. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı

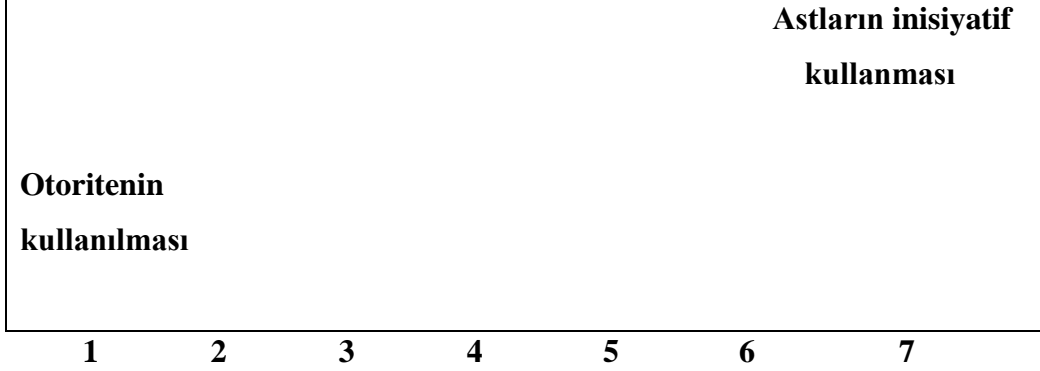
Tannenbaum ve Schmidt'in ortaya atışı bu teoride, liderliğin iki uç noktası "Otokratik liderlik" ve "demokratik liderlik" olarak kabul edilmektedir. İki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Belirli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetki derecesinin Kombinasyonunu da meydana gelmektedir (Robbins, 1986).

Şekil 2.5'de Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu modeli verilmiştir.

## OTORİTER DEMOKRATİK

GÖREV MERKEZLİ

AST MERKEZLİ



Şekil 2.5. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli

1. Durum: Lider kararları verir ve duyurur.
2. Durum: Lider kararını ikna ederek kabul ettirir.
3. Durum: Lider fikrini bildirir ve soru bekler.
4. Durum: Lider alternatif bir kararlar ortaya çıkar.
5. Durum: Lider problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.
6. Durum: Lider sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.
7. Durum: Lider astların, belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir (Robbins, 1986) .

### 2.5.2.9. Harward Üniversitesi Araştırmaları

Robert Bale'in araştırmasıyla vardığı sonuçlar, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından ifa edilebileceği noktası üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, belirli kişiler grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadırlar. Bale, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir (Zel, 2001).

Bunlar ;

1. Faaliyet seviyesi
2. Görevi başarabilme yeteneği
3. Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye, lider olabilmektedir. Yani, bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı liderlikte belirleyici bir rol oynamaktadır. Bununla ilişkili olarak, grup üyeleri yalnızca konuşmalarının miktarı açısından değil, söylediklerinin türü açısından da farklılaşırlar. Bale, iletişim sürecinin analizini yaparak üç genel boyutta toplam 12 kategori belirlemiştir. Bu üç boyut; duygusal, tepkisel ve bilişsel şeklinde sıralanmaktadır (Zel, 2001).

Bale, gruplarda iki liderin aynı anda bulunabileceğini tespit etmiştir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal (ya da sosyal) özellikler ile ilgilenmekte, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba göstermektedir. Diğeri ise, işin başarıyla yapılması yönünde çaba sarf etmektedir. Bu noktada,

Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmaların bulgularında olduğu gibi, iki eksen üzerinde ortak bulgular olduğu dikkat çekmektedir. "işe yönelik" ve "insana yönelik" davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bale'in araştırmasında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürülmektedir. Bale'in tespitlerinden bir diğeri de şudur; bu iki değişik rol (davranış) bir grup üyesi tarafından benimsenip sergilenemez, ancak iki ayrı grup üyesi tarafından sergilenebilir.

Bu iki davranış türü birbirine zıt gibi gözükmemektedir. Birisi, sosyal, duyarlı, anlaşmacı, ara bulucu ve katılımcı özellikler taşıırken diğeri, yönlendirici, zamanı etkin kullanan, katı tepkiler verebilen ve üst düzey performans bekleyen türde özellikler taşır (Zel, 2001).

#### 2.5.2.10. Gary Yukl'n Liderlik Yaklaşımı

Yakın zamanda ortaya atılan bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, Ohio ve Michigan araştırmalarında iki eksenle ele

alınan lider davranışlarına "karar merkezîyetçiliği" boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir (Zel, 2001). Yukl, teorisini iki ayrı model çerçevesinde ele almaktadır (Tekarslan, 2000).

**Ayrılık Modeli:** Bu model, lider davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışanın tatmini, bireyin liderden "beklediği davranış" ile "gerçekleşen davranış" arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Astın beklentisi ile gerçekleşen arasındaki fark ne kadar küçükse tatmini de, o kadar yüksek olur. Örneğin, çalışanlar liderden söz hakkı bekliyor, fakat lider tarafından bu hak yerine getirilmiyorsa tatminsizlik meydana gelecektir (Zel, 2001).

**Çoklu-Bağlanma Modeli:** Bu model, birey yerine grup tatmini üzerine odaklanmıştır. Grup tatmini, insana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkezîyetçiliğinin ötesinde "ara değişkenler" 'in etkisi ile ortaya çıkar. Ara değişkenler çalışanın güdülenmesi, görev-rol uyumluluğu ve çalışanın yetenek seviyesi olarak sıralanmaktadır (Zel, 2001).

### 2.5.3. Durumsallık Liderlik Yaklaşımları

Liderlik davranışı yerine, liderliğin oluşturduğu koşulları incelemeye ağırlık veren modeller durumsal liderlik yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok değişik yöntemlerle açıklanabileceği ve içinde bulunulan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektedir (Sucu, 1995).

Bu yaklaşıma göre genel varsayım değişik koşulların değişik liderlik davranışları gerektirdiğidir. Durumsallık modeline göre liderin etkinliğini belirleyen öğeler liderin yönetim biçimi ve durumsal (mevkiden kaynaklanan güç, görev yapısı ve ast-üst ilişkisi) öğelerdir (Akat, Budak ve Budak, 1999).

Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin "durumsallık" yaklaşımı dâhilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulayarak durumsallığın kültür ve çevre, kişiler

arası farklılıklar, örgütler arası farklılıklar ve görevler arası farklılıklar olarak dört ayrı kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür (Zel, 2001).

Durumsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar, etkili liderliğin, izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik davranışının, liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir (Erçetin, 1998).

Bu temel faktörler aynı zamanda birbirleriyle etkileşmektedir. Diğer bir ifade ile ortam koşullarında meydana gelen değişmeler grubu oluşturan izleyicilerin davranışlarını ve amaçlarını da etkilemektedir (Eren, 2001).

### 2.5.3.1. Fiedler'in Koşulsallık Teorisi

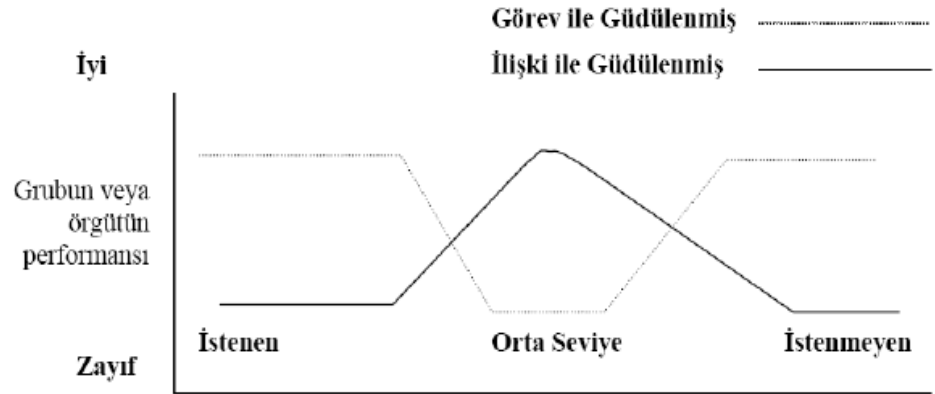
Fred Fiedler'in öncülüğünde 22 yıl boyunca yapılan araştırmalara dayanan bu modelin temelinde grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır (Zel, 2006).

Bu teori, liderin etkinliğinin koşullara bağlı olduğunu, liderin bir koşul veya örgütte etkin olurken diğer koşul veya örgütte bu etkinliği gösteremeyeceğini içermektedir. Teori bu farklılaşmanın niçin olduğunu araştırmakta, lider-koşul tamamlayıcılığını tanımlamaktadır (Bolden ve Diğ, 2003).

Fiedler, modelinde bağımlı değişken olarak etkinliği alırken, bağımsız değişken olarak liderin davranış biçimlerini almaktadır.

Buna bağlı olarak göreve yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki temel liderlik tarzının ayrımını yapmaktadır.

Ayrıca Fiedler, lider davranışının etkinliği üzerine ast-üst ilişkileri, görevin yapısı ve mevkiden kaynaklanan güç olmak üzere üç ögenin etkisi olduğunu altını çizmektedir (Akat-Budak-Budak, 1999).



Şartlar	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider-Üye İlişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görev Yapısı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Liderin Pozisyon Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf

## 2.6. Fiedler Modeli

Kaynak: ( Fiedler, 1976)

Bu yaklaşıma göre liderlik tarzlarının başarısı uygun şartlarda, uygun davranışın gösterilmesi ile mümkündür. Bu nedenle Fiedler, hangi durumda hangi liderin davranışının uygun olacağını ortaya koymaya çalışmaktadır (Efil, 1999).

Fiedler, üç durumsal boyut tanımlamıştır (Fiedler, 1972; Ataman, 2001).

### 1. Lider ve üye arasında ilişkiler:

Son yıllarda organizasyonların içeriğinde güvene ilginde anlamlı bir artış yaşanmaktadır. Buna bağlı olarak bu değişken, liderin izleyen tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Lider çalışanlar tarafından seviliyorsa, güven ve saygı duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir.

**2. Başarılacak işin niteliği:** Görevin ne ölçüde belirli, tanımlanmış ve çalışma standartlarına göre belirlenip belirlenmediğini kapsamaktadır.

Yapılacak göreve ilişkin önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin var olup olmadığıyla ilgilidir. Eğer varsa liderlik için olumlu bir durum var demektir. Karışık ve rutin işlerde liderin işin yapılma usulleri ile ilgili belirli yol ve yöntemleri yoktur. Bu durum liderlik için olumsuzdur.

3. **Liderin otoritesinin gücü:** Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi yetkilerinin derecesini ifade eder. Organizasyon içerisinde liderin bu tür yetkileri fazla ya da az olabilir. Fazla olduğu takdirde liderlik için olumlu, az olması halinde ise liderlik için olumsuz bir durum bulunmaktadır.

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

### 2.5.3.2. Yol-Amaç Teorisi

Bu teori, Martin Evans ve Robert House tarafından 1970'de geliştirilmiş ve liderin sabit özelliklerinden ziyade davranışları ve koşulları üzerine odaklanmaktadır (Chemers, 1997).

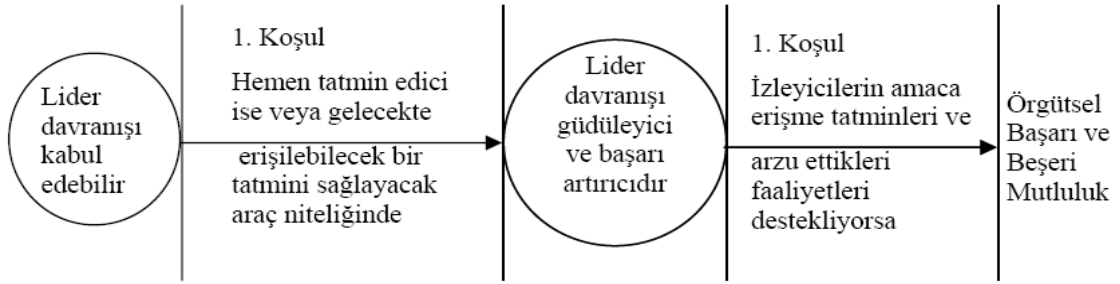
Yol-amaç teorisi, koşullara liderliğin uyarlanmasını mümkün kılar. Temelde lider davranışlarının takipçilerin güdülenmesi, doyumu ve performansına olan etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Northcraft, 1994).

Evans ve House, yaptıkları araştırmalarına dayanarak liderin birinci amacının izleyicileri güdülemesi olduğunu ve bunu sağlamak için örgütte iki önemli fonksiyona sahip olduklarını ileri sürmektedirler.

Bunlardan birincisi örgütsel amaçları belirleme ve böylece takipçilere hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi, arzulanan davranışlar için izleyicileri destekleyip amaca ulaştırarak ödülleri artırmaktır.

Liderin davranışının izleyicilerce kabul edilmesi ancak bu davranışın tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna bağlıdır. Ayrıca bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde motive edici olmaktadır (Eren, 2000).





### Şekil 2.7. Yol-Amaç Modelinin Şematik Açıklaması

Kaynak: (Eren, 2000)

Yol-amaç modeli, liderin astlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarının gücünün nasıl etkileyeceğini veya bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağını gösterir.

Yol-amaç modeli, liderin gösterdiği davranışın astların güdülenmesi, doyumu ve başarımlarını üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 1999).

House'a göre farklı durumlarda tek bir lider tarafından kullanılabilen ifade edilen liderlik davranışı dört alternatiften oluşmaktadır (Vecchio, 1991; Northcraft, 1994). Bunlar;

- **Yönlendirici Liderlik:** Astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan beklentilerini ve işi nasıl yapmalarını gerektiğini açıklar
- **Destekleyici Liderlik:** Astların ihtiyaçlarına önem verir, herkese eşit ve onlara arkadaşça davranır ve işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez.
- **Katılımcı Liderlik:** Astlarının fikirlerine değer verir ve işle ilgili konularda astlarına danışır.
- **Başarıya Yönelik Liderlik:** Meydan okuyucu amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirterek onlardan sürekli olarak yüksek düzeyde performans bekler.



### Şekil 2.8. Amaç Yol Kuramı ve Tercih Edilen Liderlik Davranışları

Kaynak: (Daft, 1997)

Yol-amaç teorisi, bu liderlik stillerinin koşullara bağlı olduğunu varsaymaktadır. Teoride astların ve çevrenin özellikleri koşulsal faktörler olarak ortaya konmuştur. Astların özellikleri, kontrol alanını ve astların liderin davranışlarını nasıl algıladıklarını kapsamaktadır.

Çevresel faktörler ise görev yapısı, biçimsel yapı ve çalışma gruplarını içine

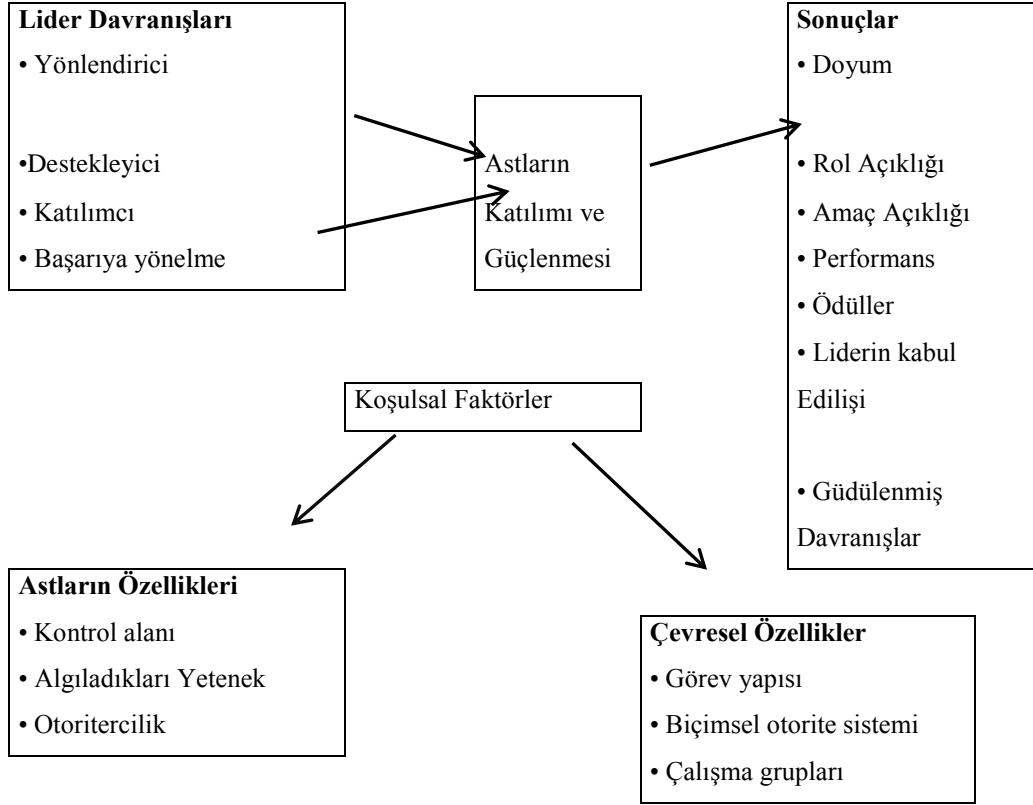
Yol-Amaç teorisinin liderlik konusuna getirdiği katkıyı aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Eren, 2000).

1. Lider, takipçilere daha ilginç ödüller vermek suretiyle güdülenmelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir. Bu tutum takipçiler açısından amaca ulaşmanın değerini artırmaktadır.

2. Takipçilerin işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda önder amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi artırmaktadır. Örgütsel belirsizlik ve sıkıntıları ortadan kalkan bireyin amaca ulaşma beklentileri yükselmektedir.

3. Takipçilerin işleri hâlihazırda iyi belirlenmiş ve örgütsel belirsizlikler yoksa bu durum izleyiciler tarafından çok direktif olarak görülecektir.

Bu nedenle monotonluk ve psikolojik yorgunluk artacak ve izleyiciler tatminsizliğe uğrayabilecektir.



**Şekil 2.9. Liderlikteki Yol-Amaç Teorisi**

Kaynak: (Keçecioğlu, 1999)

### 2.5.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Modeli

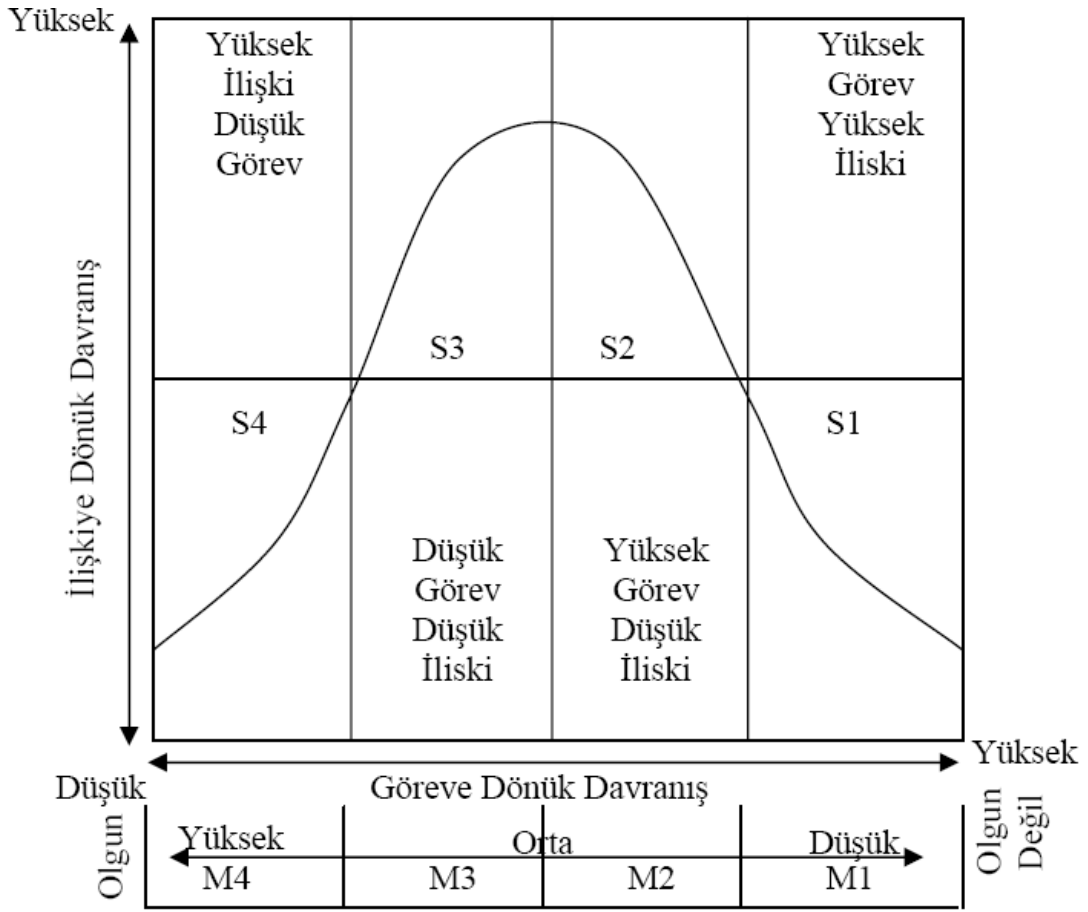
Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu önderlik yaklaşımından esinlenilerek Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir (Hersey ve Blanchard, 1982).

Bu modelde, en önemli durumsallık unsuru olarak izleyicinin olgunluk durumu dikkate alınmıştır (Arvonen ve Pettersson, 2002).

Bu model, görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik olmak üzere iki temel boyuta grubun olgunluk düzeyi gibi bir boyutun eklenmesi ile oluşturulmuştur. Grubun olgunluk durumu düşük olduğu zaman etkili liderlik davranışı, görev yönelimli davranışa düşük düzeyde ilişkiye yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem veren bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır (Owens, 1987).

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

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



**Şekil 2.10. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı**

Kaynak: (Hersey ve Blanchard, 1982)

Bu teorinin işleyiş mantığını açıklamak için ebeveyn ve çocuk örneği verilebilir. Çocukluğun ilk yaşlarında, ebeveynleri onu beslemekten giyinmeye kadar uzanan bir yapı içerisinde “görev yönelimli” bir çaba gösterirler.

Çocuğun büyüme sürecine bağlı olarak görev yönelimli davranışların yanı sıra, ebeveynin ona göstereceği güven ve saygı artarak “ilişki yönelimli” davranışlar önem kazanmaya başlar. Bu aşamada ebeveyn açısından “yüksek ilişki ve yüksek görev yönelimli davranış tarzı ağırlık kazanmış olur.

Çocuğun ergenlik çağı geldiğinde kendi davranışları için sorumluluk kabul etmeye başlaması söz konusu olur ve ebeveyn davranışı “yüksek ilişki ve düşük görev” yönelimli hale gelir. Çocuk kendi ailesini kurduğunda ise, ebeveyn davranışı “düşük ilişki ve düşük görev yönelimli” haline gelir (Zel, 2006).

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

Bunlar;

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

2.**Benimsetici Lider:** Takipçilere kararlarını açıklar, onların önerilerini alır, ancak izlemeye ve denetlemeye devam eder.

3.**Destekleyici Lider:** Takipçileri dinler, destek sağlar, özendirir, etkileşimi kolaylaştırır, kararlara katılımı sağlar. İletişim çift yönlüdür.

4.**Yetki Devredici Lider:** Takipçileri yetki devreder ve sorumluluk verir.

#### 2.5.3.4. Reddinin Üç boyutlu Lider Etkinliği Modeli

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

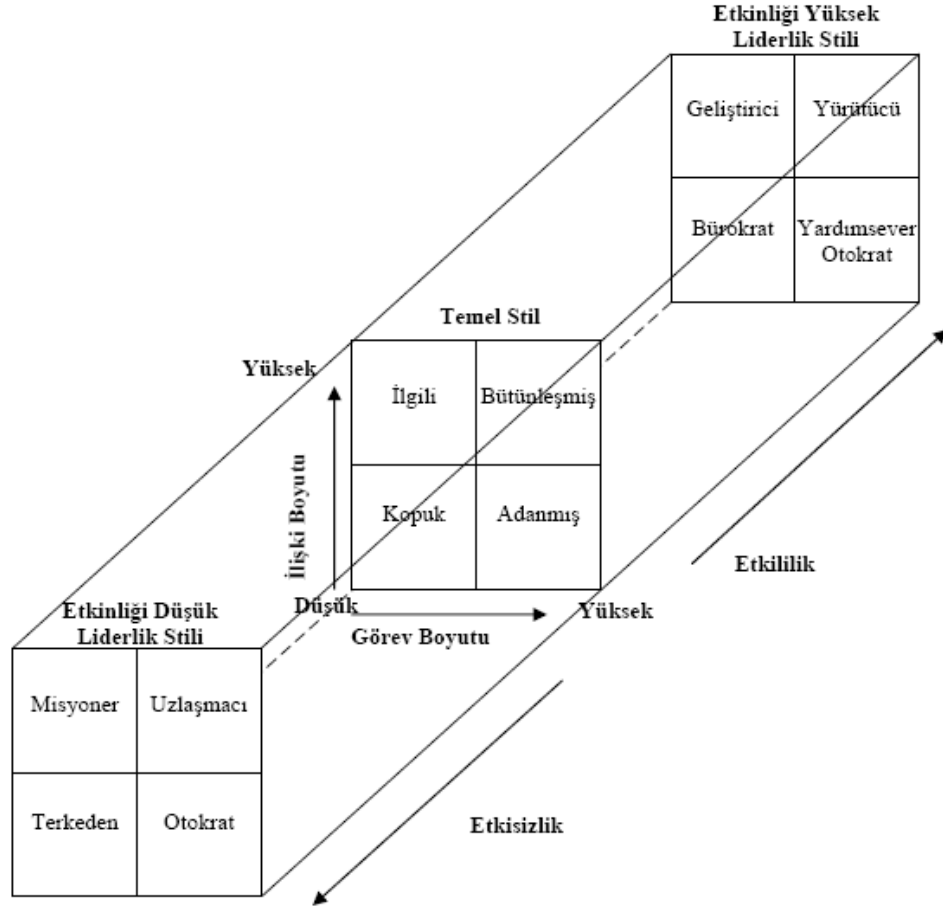
Bunlar:

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

Reddinin liderlik teorisinin dayandığı temel nokta yönetsel etkinliktir.

Reddine göre “yönetsel etkinlik” bir liderin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini yerine getirme derecesidir (Reddin, 1971).

Liderin davranış tiplerine şekilde görüldüğü gibi bir de etkinlik boyutu ilâve edilirse üç boyutlu bir liderlik modeli elde edilecektir.



Etkili olarak gözükken davranışlar aslında görevin gerektirdiği işlerin uygunluğu ile örtüşmüyorsa etkin olarak kabul edilmez. Çalışma odasını temiz ve düzenli tutmak, insan ilişkilerinde başarılı olmak, hızlı karar vermek gibi özellikler işin başarılmasında görünüşte etkili ancak gerçekte etkisiz olabilir.

Bir görevin etkililik standartları belirlenmiş ya da tarif yapılmışsa organizasyonun hedeflerinden ziyade tatmine yönelik olarak kişisel etkililik sonucunu doğurabilir. Reddine göre kişisel etkililik, görevleri ve standartları açıkça belirlenmemiş pozisyonlarda çalışan yöneticilerin durumlarında söz konusu olmaktadır (Zel, 2006).

**Tablo 2. 9. Reddinin Üç Boyutlu Modelinde Liderlik Davranışları**

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

Kaynak: Can, 1981'dan yararlanarak çizelgeleştirilmiştir.

### 2.5.3.5. Lider Katılım Modeli

Durumsallık yaklaşımına diğer bir katkı Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülen ve Author Jugo tarafından gözden geçirilerek tamamlanan Lider Katılım Modelidir. Model, karar almaya katılımı ve liderlik davranışlarını ilişkilendirmektedir. Görev yapılarının tek düze ve tek düze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğini düşünen araştırmacılar, lider davranışının görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanması



gerektiğini önermektedirler. Vroom liderlik stilini dört genel sınıflandırma içerisinde tanımlamıştır. Bunlar otoriter, danışmacı, göçerici ve grup temelli liderliktir (Keçecioglu, 1998).

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

Tanımlanan davranışlar:

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

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

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

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

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

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

- ✓ Alınacak kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir?
- ✓ Astların alınacak kararı benimsemeleri ne kadar önemlidir?
- ✓ Liderin etkin bir karar almak için ihtiyaç duyacağı bilgi ve veriler mevcut mudur?
- ✓ Problem açıkça tanımlanmış mıdır?
- ✓ Kararın benimsenmesine dair olasılık yüksek midir?
- ✓ Problemin çözümünde yol gösterecek amaçlar astlar tarafından paylaşılıyor mu?
- ✓ Astlar arasında problemin çözümünde izlenecek yolla ilgili bir çatışma mevcut mu?
- ✓ Astlar etkin bir karar alabilmek için gerekli bilgi ve veriye sahip mi?



modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır; bunlar, kararın kabulü ve kalitesi ve liderlik biçimidir" (Çelik, 2007).

Vroom ve Yetton Otokratik liderlikten demokratikliğe doğru beş liderlik biçimi geliştirmiştir. Bu modelde karar verme biçimini belirlemek için izlenmesi gereken bir dizi sıralı kural önerilmektedir. Yöneticinin kabul etmesi ve istemesine başlı olarak astlar karar verme sürecine katılmaktadırlar. Dolayısıyla bu kuramda "...liderin astlarını karar verme sürecine katma davranışı temel belirleyici olmaktadır" (Çelik, 2007).

Vroom ve Yetton'un kuramı daha sonra yapılan bazı araştırmalarda desteklenmiş, geliştirmiştir. Ancak kuram yapılan bazı çalışmalar en etkili karar seçeneğinin tercihinde bazı belirsizliklerin oluşu, liderin kişisel özelliklerinin ve astların tepkilerinin yeterince dikkate alınmayışı gibi konularda eleştirilmiştir (Zel, 2001).

#### **2.5.4. Modern Liderlik Teorileri**

Pazarların küreselleşmesi ve bilişim teknolojilerinin çabuk yayılması, dünyanın gelişmiş ülkelerinin ekonomilerini dönüştürmüştür (Dess ve Picken, 2000).

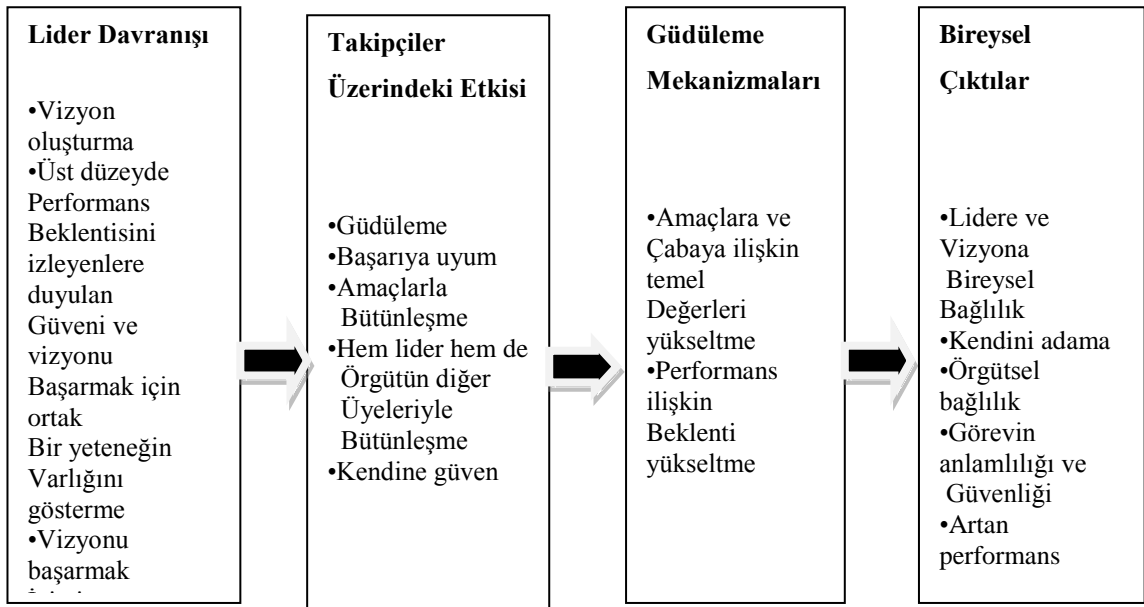
Çevre koşullarının değişmesiyle, insanlarla birlikte örgütler ve örgütlerin ihtiyaçları da değişmektedir. Çağdaş olmak isteyen örgütler, yapıları ve çalışma yöntemlerinde büyük değişimleri sık yapmak durumundadır (Jacobsen ve House, 2001).

Bu gelişmelere bağlı olarak liderlik davranışlarında da değişimler yaşanmakta ve liderliği açıklamaya yönelik yeni teoriler geliştirilmektedir. Bunlardan günümüzde en popöler olanları; Karizmatik Liderlik, Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik ve İşlevsel (Transaksiyonel) Liderliktir. Bu liderlik türlerinin yanında kültürel liderlik, e-liderlik, akademik liderlik (Avolio, Kahai ve Dodge, 2001; İbicioğlu ve Doğan, 2002), kavramlarından da söz edilmektedir.

### 2.5.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik teorisinin ilki Weber tarafından tanımlanmıştır (Yukl, 1998). Weber Karizma kavramı ile bir kişiyi diğer (olağan) kişilerden ayıran ve onun doğa-insan üstü istisnai güçlere ve niteliklere sahip sayılmasına yol açan özelliklerini anlatmak istemiştir (Weber, 1995).

Weber'e göre bu güç kişiyi lider yapmaktadır. Weber, karizmatik liderin sıradan insanlardan farklı olarak Tanrı vergisi ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu söylemiştir (Baltaş, 2001).



**Şekil 2.13. Karizmatik Liderlik Modeli**

Kaynak: (Kreitner, 1995'den aktaran Erçetin, 1998)

Karizmatik lider, takipçiler üzerindeki etkisini kullanarak onları motive etmekte ve kendisi ile özdeşleştirip bütünleşmelerini sağlamaktadır. Bu sayede takipçilerin kendilerine olan güvenleri ve performanslarına ilişkin beklentileri artmaktadır. Karizmatik liderlik davranışı sonrasında lidere ve vizyona bağlılık sağlanmakta, takipçilerin kendini işe adanmaları ile örgütsel bağlılık ve performans artışı sağlanmaktadır.

Karizmatik liderlik, liderlik kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi Karizmanın liderin bir özelliği olduğu varsaymaktadır. Karizma kişiler arası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklemeyi önermektedir. Kimi zaman destekleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır.

1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öngören Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma bulgularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır.

Karizmatik liderliğe ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır (Fiol, 1999). Karizmatik liderlerin gücü takipçilerinden gelmektedir. Karizmatik etkinin kaybolması takipçilerin lideri yerinden etmesine neden olmaktadır.

(Weber, 1995) Burns (1978), Weber'in karizmatik liderler teorisi üzerinde çalışarak işlevsel (Transaksiyonel) liderlerin bürokratlar gibi, karizmatik liderlerin ise dönüşümsel liderler gibi davrandıklarını belirlemiştir.

Dönüşümsel liderler sonuçlara odaklanırken, işlevsel liderler ise süreç aşamaları ile ilgilenmektedir (Boje, 2009).

#### 2.5.4.2. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümsel (Transformasyonel) liderlik kavramının düşünsel temelleri Burns'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Burns 1978 yılında yazdığı liderlik kitabında dönüşümsel ve işlevsel liderlik yaklaşımlarını politik liderliğin iki türü olarak tanımlamıştır (Kuhnert ve Lewis, 1987).

1985 yılında Bass ve Avolio tarafından "Dönüşümsel Liderlik Kuramı" tartışmaya açılmıştır (Conger, 1999).

Bu kuramda liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Dönüşümsel liderin takipçileri lidere güvenirlere, inanırlara, bağlılık ve saygı duyarlar.

Lider takipçilerin görevlerini iyi performansla başarmalarının çok önemli olduğunun farkına varmalarını sağlamaya çalışır. Örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını, ilgilerini çok daha olumlu kılarak, çok daha üst düzeyde karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak, değiştirir ve güdüler (Erçetin, 1998).

Mustafa Kemal ATATÜRK dönüşümsel lidere örnek olarak gösterilebilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995) Bass, Burns'ün çalışmalarını örgütsel yönetim alanına

uyarlamıştır (Kuhnertve Lewis, 1987). Bass, dönüşümsel liderliğin karakteristiklerini Karizma, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak ifade etmektedir (Bass, 1987). Dönüşümsel liderlik, günümüzün gittikçe artan rekabet koşullarında çok önemlidir. Bu liderlik, değişimin önemi arttığı için işletmelerde çok gerekli olacaktır. Dönüşümsel liderlik davranışı üç aşamada gerçekleşmektedir (Eren, 2000).

Bunlar;

**1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi:** Dönüşümsel lider organizasyonun değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider.

**2. Paylaşılan Vizyon Oluşturma:** Değişim ihtiyacının fark edilmesinden sonra dönüşümsel lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirtmelidir. vizyon gidilecek yönü olduğu kadar, ulaşılabilecek yeri ve durumu da açıklamalıdır.

**3. Değişime Kurumsal Bir Hüviyet Kazandırma:** Dönüşümsel lider, diğer liderlerden farklı olarak meydana gelen değişimleri kurumsallaştırır. İstenen değişimlerin planlandığı gibi gitmesinden emin olmak için geri besleme mekanizması oluşturarak istenen değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini, değişimi tam sağlamak için neler yapılması gerektiğini ve zamanında müdahale ile karşılaşılan güçlüklerin yenilmesini sağlamak gerekir.

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

Bunlar;

- Yürekli, cesaretlidirler,
- İnsanlara inanırlar,
- Örgütsel değerleri sürdürürler,
- Bir ömür boyu öğrencidirler,
- Karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşma yeteneğine sahiptirler,
- İleri görüşlülerdir

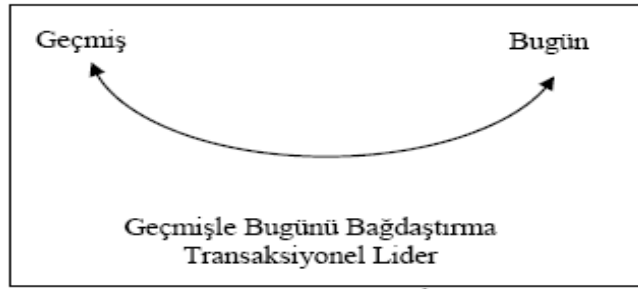
### 2.5.4.3. İşlevsel (Transaksiyonel) Liderlik

Bu liderlik, günümüz iş dünyasında en çok görülen liderlik tarzıdır (Bass, 1985; Yamarino ve Bass, 1990'dan aktaran Humpreys, 2001). İşlevsel liderler geleneklere ve geçmişe bağlıdır.

Bu liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanmaktadırlar (Eren, 2000).

Lider takipçilerin ne istediklerini bilir, çabaları için ödüller önerir ve ödüllerin birbirinin yerini almasını sağlar. Takipçilerin görevlerini yerine getirirken mevcut kendi ilgilerine karşı tepkilerini alır.

İşlevsel liderlik, liderliğin durumsal belirleyiciliği üzerine odaklanır. Bu tip liderler zorlayıcı güçlerine ve ödüllere güvenmektedirler (Luthans, 1995).



**Şekil 2.14. Zaman Yönelimli İşlevsel Liderlik**

Kaynak: (Eren, 2000)

İşlevsel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirme suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler.

Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. İşlevsel liderler, geçmişteki olumlu/yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmette bulunurlar.

Ancak bu liderlik davranışında yaratıcılık ve yenilik azdır. Bu davranış tarzı durgun işletme yapısını ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda daha uygundur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

İşlevsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerinin karşılaştırması aşağıdaki çizelgede sunulmuştur.

**Tablo 2.10. İşlevsel ve Dönüşümsel Liderlik Karşılaştırılması**

Liderlik özellikleri	İşlevsel	Dönüştürücü
<b>Zaman Yönelimi</b>	Kısa bu güne dönük	Uzun yarına dönük
<b>Amaçlarının Yapısı</b>	Faydacı	İdealistik
<b>Koordinasyon</b>	Rol ve düzenlemelerle	Amaç ve değerlerle
<b>Diğerlerini Etkileme Yönelimi</b>	Faydacılık	Diğerlerini düşünen
<b>İletişim</b>	Düşey aşağıya doğru	Çok yönlü
<b>Sonuçlar</b>	Beklenen performans	Beklenenin üstünde performans
<b>Kişilik</b>	Reaktif	Proaktif
<b>Güç Kaynağı</b>	Pozisyondan	Takipçilerden
<b>Diğerleriyle İlişkisi</b>	Bağımsız başına buyruk	Organik birbirine bağımlı
<b>Ödül Sistemi</b>	Organizasyona harici	Kişisel kendine özgü
<b>Karar Alma</b>	Merkezi geçmiş tecrübelerle	Yayılmış, dağıtılmış ve aşağıdan yukarı doğru
<b>Anlayış Tarzı</b>	Bireysel ve lider merkezli	Sosyal ve grup merkezli
<b>Çalışanlar</b>	Yerine konabilir bir araç	Değerlendirilebilir bir kaynak
<b>Rehber Değer</b>	Kar	Vizyon ve değerler
<b>Değişime Karşı Tutum</b>	Önlenebilir direnç ve statüko	Kaçınılmaz değişimi kucaklamak
<b>Kontrol</b>	Sert uyarılmalı	Kendi kendine kontrol
<b>Emir Kumanda Zinciri</b>	Yönlendirici	Akılcı anlatıcı ikna
<b>Bakış Açısı</b>	İçsel	Dışsal
<b>Görev Tasarımı</b>	Bölgelere ayrılmı bireysel	Zenginleştirilmiş grup

Kaynak: (Tichy ve Devana, 1990)

Bir lider hem işlevsel hem de dönüşümsel lider özellikleri taşıyabilmektedir.

Liderler iki tarzı da tamamlayıcı bir şekilde kullanabilmektedir (Donahue ve Wong, 1994).

#### 2.5.4.4. Kültürel Liderlik

Kültür, toplumların ya da grupların zamanla değişen gereksinimlerini karşılamak üzere yaşam deneyimlerine dayanarak geliştirdikleri normlar ve yaklaşımlar ile onlara dayanak olan düşünce ve değerler bütünüdür (Fikretoğlu, 1990).

Kültürel liderlik, takipçiler tarafından paylaşılan ideolojiler, inançlar değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir (Beyer ve Browing, 1999).

Liderler, kültürel çevreye yeni anlamlar katmaktadır. Kültürel liderlik bu çerçevede ele alınmaktadır ve iki boyutta incelenmektedir. Bunlar, var olan kültürü koruma ve yeni bir kültür yaratma olarak söylenebilir (Erçetin, 1998).



Kültürel liderler, yaşanan bir kriz durumunda örgüt kültürünün değiştirilmesine karar verdiğinde, örgütte yeni bir kültür oluşturmak için kendine güven duygusu ile hareket ederek baskın kişiliğinin etkisiyle takipçileri ikna eder. Bu süreçte radikal ideolojiye dayanan bir vizyon oluşturmak durumundadır. Böylece örgütün var olan yapısında yenilikler yapabilir.

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

**Tablo 2.11. Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları**

<b>Kültürel Liderlik Öğeleri</b>	<b>Var Olan Kültürü Koruma Ve Sürdürme</b>	<b>Yeni Bir Kültür Oluşturma</b>
<b>Kişisel Özellikler</b>	Gruba güven, Kolaylaştırıcı, İkna edici, İnanırcı	Kendine güven, Baskın kişilik, İkna edici, Etkileyici yada açıklayıcı
<b>Algılanan Durum</b>	Kriz ya da yönetsel bir sorun yok	Yaşanan kriz durumu
<b>Vizyon ve Misyon</b>	Geleneksel ideoloji	Radikal ideoloji
<b>Takepçilerin Yorumları</b>	Lider geçmişte başarılı olan değerleri benimser	Lider krizle ilgili gereken farklı niteliklere sahiptir.
<b>Performans</b>	Başarının süresi	Kriz yönetiminde tekrarlanan başarı
<b>Liderlik Davranışları</b>	Etkili rol modeli, Başarı ve güçle etkileme, İdeolojiyi açıkça vurgulama İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentilerini ifade etme Güdüleme	Etkili rol model, Başarı ve güçle etkileme, İdeolojiyi açıkça vurgulama İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentilerini ifade etme Güdüleme
<b>Yönetsel Yöntemler</b>	Var olan yapı ve stratejileri koruma veya yapı ve stratejilerde olası değişimleri azaltma	Yeni yapılar ve stratejiler oluşturma veya var olan yapı ve stratejilerde radikal değişiklikler yapma
<b>Kültürel Normların Kullanılması</b>	Var olan kültürel ideolojiler ve değerlerin olumlu yönlerini vurgulama Var olan gelenekleri sürdürme Var olan sürdürmeyi yaşamsal kılma	Yeni kültürel ideolojileri ve değerleri vurgulama  Yeni gelenekler oluşturma  Değişmeyi kurumsallaştırma

Kaynak: (Trice ve Bayer, 1991)

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

# **BÖLÜM: 3 LİDERLİK DURUM TESPİTİNE YÖNELİK YAPILAN ANKETİN ANALİZİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA SONUÇLARI**

## **3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ**

Bu çalışma Nicel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülmüş bir çalışmadır.

14. Yüzyıldan beri araştırılan liderlik her döneme ve çağa ayak uydurarak özelliğini korumaktadır.

Çağımızda da sporun ve sporcunun gelişmesini direkt olarak etkileyen antrenörler ve beden eğitimi öğretmenleridir. Okullarımız da öğrencilerimize sporu sevdiren sporu aşıl原因an beden eğitimi öğretmenleri acaba liderlik özellikleri nasıldır?

Bu amaçla beden eğitimi öğretmenlerine, Anket yöntemi ile liderlik özellikleri tespitini yapmak istedim. Bunun için Tekirdağ da merkeze bağlı ilköğretim ve ortaöğretim beden eğitimi öğretmenlerine giderek anket çalışması yaptım.

## **3.2. ÇALIŞMANIN KATILIMCILARI**

Çalışma grubu, Tekirdağ ili merkez ilçesinde ilköğretim ve ortaöğretimde bulunan 75 beden eğitimi öğretmenleridir. beden eğitimi öğretmenleriyle bire bir görüşülerek anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Tekirdağ Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izinden sonra 75 beden eğitimi öğretmeniyle anket çalışması yapılmıştır.

### **3.3. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ**

Araştırma problemiyle ilgili veriler, literatür taraması ve anket yolu ile toplanmıştır. Araştırmanın projesine göre yerli ve yabancı kaynaklara ulaşılarak geniş bir literatür taraması yapılmış, literatür verileri sistematik olarak analiz edilerek liderlik ile ilgili bulgular ortaya konulmuştur.

Tekirdağ merkez ilçesindeki beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin durum tespitini yapmak üzere beden eğitimi öğretmenlerine 6 adet demografik soru 20 adet liderlik özelliklerini belirlemek üzerine anket soruları sorulmuştur.

Anket çalışmasından önce geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Anket soruları şu ana kadar yapılan anket çalışmalarında toparlanan yaklaşık 200 adet liderlik sorusu içerisinde 20 adet soru seçilerek belirlenmiştir.

Anket çalışması yapılmadan iyi ve geçerliliği olabilecek anket üzerine araştırma yapılmış ve sıkıcı olmadan soruların cevaplanabilmesi için fazla sorudan kaçınılmıştır. Anket çalışmasında, anketler öğretmenlere bırakılmamış, yanlarında beklenerek anket anında teslim alınmıştır.

Anket sorularına verilen cevaplar SPSS programında analiz edilmiştir.

### 3.4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmaya katılan beden eğitimi öğretmenlerinin **demografik** özelliklerine ilişkin yüzde frekans dağılımları Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1:

		N	%
Cinsiyet	Kadın	22	29,3%
	Erkek	53	70,7%
Yaş	30 yaş ve altı	10	13,3%
	31-35	19	25,3%
	36-40	24	32,0%
	41-45	12	16,0%
	46 yaş ve üzeri	10	13,3%
Mesleki kıdem	5 yıl ve daha az	13	17,3%
	6-11	13	17,3%
	12-17	28	37,3%
	18-25	15	20,0%
	25 yıl ve üzeri	6	8,0%
Şu ana kadar mesleğinizde aldığınız hizmet içi eğitim/kurs varsa sayısı?	Hiç almadım.	14	18,7%
	3 ve daha az	26	34,7%
	4-5 kez	21	28,0%
	6 ve daha fazla	14	18,7%
Çalıştığımız okul türü	İlköğretim	20	26,7%
	Ortaöğretim	24	32,0%
	Lise	31	41,3%
Medeni durum	Evli	63	84,0%
	Bekar	12	16,0%

Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerine ilişkin **ölçek maddelerine** verdikleri cevapların yüzde frekans dağılımları Tablo 3.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2:

	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
1-Kişisel tutumlarımı açıkça ortaya koyarım	4	5,3%	0	0,0%	1	1,3%	27	36,0%	43	57,3%
2-Yeni fikirlerimi yakınımdaki öğretmenlerle birlikte denerim.	2	2,7%	3	4,0%	4	5,3%	42	56,0%	24	32,0%
3-Kararlarda tek söz sahibi benim.	11	14,7%	32	42,7%	14	18,7%	14	18,7%	4	5,3%
4-Eksik ve yetersiz işleri eleştiririm.	3	4,0%	6	8,0%	9	12,0%	32	42,7%	25	33,3%
5-Fikirlerimi tereddüde yer bırakmayacak biçimde ifade ederim.	1	1,3%	1	1,3%	2	2,7%	37	49,3%	34	45,3%
6-Okulda görev dağılımlarını ben yaparım.	5	6,7%	21	28,0%	14	18,7%	18	24,0%	17	22,7%
7-Plan yapmaksızın çalışırım.	21	28,0%	28	37,3%	10	13,3%	13	17,3%	3	4,0%
8-Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat ederim.	1	1,3%	1	1,3%	0	0,0%	48	64,0%	25	33,3%
9-İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik ederim.	1	1,3%	5	6,7%	3	4,0%	49	65,3%	17	22,7%
10-İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına dikkat ederim.	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%	30	40,0%	44	58,7%
11-Tüm çalışanların mevcut kural ve emirlere uymalarını isterim.	0	0,0%	3	4,0%	5	6,7%	33	44,0%	34	45,3%
12-Herkese kişisel yardımda bulunurum.	2	2,7%	3	4,0%	0	0,0%	30	40,0%	40	53,3%
13-Kolay ve anlaşılır biriyimdir.	0	0,0%	4	5,3%	6	8,0%	37	49,3%	28	37,3%
14-Arkadaşlarımı dinlemeye zaman ayırırım.	1	1,3%	0	0,0%	3	4,0%	27	36,0%	44	58,7%

15-Hareketlerimin nedenlerini açıklamam.	10	13,3%	28	37,3%	11	14,7%	21	28,0%	5	6,7%
16-Yeni fikirleri kolay kabullenirim.	2	2,7%	4	5,3%	12	16,0%	38	50,7%	19	25,3%
17-Değişiklikler yapmaya istekliyimdir.	1	1,3%	1	1,3%	4	5,3%	34	45,3%	35	46,7%
18-Herkesin benimle kolaylıkla iletişim kurmasına yatkınım.	1	1,3%	1	1,3%	6	8,0%	30	40,0%	37	49,3%
19-Benimle her görüşenin kendisini rahat hissetmesini sağlarım.	1	1,3%	2	2,7%	1	1,3%	33	44,0%	38	50,7%
20-Kendi bakış açımı arkadaşlarıma açık bir şekilde ifade ederim.	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	27	36,0%	47	62,7%

### **Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri ne düzeydedir?**

Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerine ilişkin ölçek puanlarının ortalaması Tablo 3.3.'de gösterilmiştir.

Tablo3.3:

	Ortalama	Std. Sapma
Liderlik düzeyi	3,98	0,38

Araştırmaya katılan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerine ilişkin ölçek puanlarının ortalaması ( $\bar{X}=3.98$ ) olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalama 1.0-1.8 arasında ise çok düşük; 1.81-2.60 ise düşük; 2.61-3.40 arasında ise orta; 3.41-4.20 arasında ise yüksek ve 4.21-5.00 arasında ise çok yüksek olarak değerlendirildiğinde 3.98 olan ortalama için beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin “yüksek” olduğu söylenebilir.

**Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri, cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?**

Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için T testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 3.4'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4:

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Sd	p
Kadın	22	4,02	0,30	0,659	73	0,512
Erkek	53	3,96	0,40			

Kadın beden eğitimi öğretmenlerin liderlik özellikleri ( $\bar{X}=4.02$ ), erkek öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak istatistiksel olarak beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre liderlik özellikleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

**Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri, medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?**

Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri, medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için T testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 3.5.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.5:

Medeni durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Sd	p
Evli	63	3,96	0,39	-0,845	73	0,401
Bekâr	12	4,06	0,30			

Bekâr olan beden eğitimi öğretmenlerin liderlik özellikleri ( $\bar{X}=4.06$ ), evli olan beden eğitimi öğretmenlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak istatistiksel olarak beden



eğitimi retmenlerinin medeni durumlarına göre liderlik özellikleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

**Beden eğitimi retmenlerinin liderlik özellikleri, yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?**

Beden eğitimi retmenlerinin liderlik özellikleri, yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 3.6.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.6:

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
30 yaş ve altı	10	4,12	0,29	0,490	0,743
31-35	19	3,91	0,38		
36-40	24	3,96	0,45		
41-45	12	4,01	0,34		
46 yaş ve zeri	10	3,97	0,31		

Yaşı 30 yaş ve altında olan beden eğitimi retmenlerin liderlik özellikleri ( $\bar{X}=4.12$ ), yaşı daha fazla olan beden eğitimi retmenlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak istatistiksel olarak beden eğitimi retmenlerinin yaşlarına göre liderlik özellikleri farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ).

**Beden eğitimi retmenlerinin liderlik özellikleri, mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?**

Beden eğitimi retmenlerinin liderlik özellikleri, mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7:

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
5 yıl ve daha az	13	4,06	0,21	0,345	0,847
6-11	13	3,88	0,47		
12-17	28	3,97	0,45		
18-25	15	4,00	0,27		
25 yıl ve üzeri	6	3,99	0,38		

Mesleki kıdemi 5 yıl ve daha az olan beden eğitimi öğretmenlerin liderlik özellikleri ( $\bar{X}=4.06$ ), mesleki kıdemi daha fazla olan beden eğitimi öğretmenlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak istatistiksel olarak beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre liderlik özellikleri farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ).

**Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri, hizmet içi eğitim alma durumlarına göre farklılık göstermekte midir?**

Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri, hizmet içi eğitim alma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiş ve sonuçları Tablo3,8'de gösterilmiştir.

Tablo 3,8:

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Hiç almadım.	14	4,13	0,31	0,890	0,450
3 ve daha az	26	3,93	0,37		
4-5 kez	21	3,96	0,29		
6 ve daha fazla	14	3,95	0,53		

Hizmet içi eğitim almayan beden eğitimi öğretmenlerin liderlik özellikleri ( $\bar{X}=4.13$ ), hizmet içi eğitim alan beden eğitimi öğretmenlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak istatistiksel olarak beden eğitimi öğretmenlerinin hizmet içi eğitim alma durumlarına göre liderlik özellikleri farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ).

**Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri, çalıştıkları okulun okul türüne göre farklılık göstermekte midir?**

Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri, çalıştıkları okulun okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 3,9'de gösterilmiştir.

Tablo 3.9:

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İlköğretim	20	4,00	0,37	0,178	0,837
Ortaöğretim	24	3,99	0,33		
Lise	31	3,95	0,42		

İlköğretim okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerin liderlik özellikleri ( $\bar{X}$  =4.00), Ortaöğretim ve liselerde çalışan beden eğitimi öğretmenlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak istatistiksel olarak beden eğitimi öğretmenlerinin çalıştıkları okulun okul türüne göre liderlik özellikleri farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ).

## BÖLÜM SON. SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik olgusu, bir topluluğun bulunduğu her ortamda, insanları ortak hedeflere yönlendirebilme ve motive edebilme becerisine sahip olan kişilere ihtiyaç duyulması nedeniyle önemlidir. Özellikle spor alanında, bireylerin performanslarını en iyi şekilde gösterebilmeleri ve başarının sağlanabilmesi için onları yönlendirecek iyi liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan anketimizde beden eğitimi öğretmenleri soruları içtenlikle cevaplamış ve sporcuların ve sporun gelişmesinde öğretmenlerin liderlik özelliklerinin çok belirleyici bir faktör olduğunu dile getirmişlerdir.

Analiz sonucuna göre, beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin ortalamasının üstünde olduğu, liderlik özelliklerinin cinsiyete, yaşa, mesleki kıdeme, hizmet içi eğitim kursuna, çalıştığı okul türüne, medeni duruma göre ( $p>0.05$ ) farklılaşma göstermediği gözlenmiştir.

Analiz sonucunda demografik özelliklerde yüzde oranlarında belirgin bir farklılık vardır. Ancak istatistiksel olarak ( $p>0.05$ ) bir farklılaşma oluşmamaktadır.

Yapmış olduğumuz anket çalışması neticesinde 22 kadın 53 erkek toplamda 75 Adet beden eğitimi öğretmenlerine 6 demografik, 20 adette liderlik tespiti üzerine sorular sorulmuştur. Sorulara almış olduğumuz cevaplar doğrultusunda;

Demografik özelliklerine ilişkin yüzde frekans dağılımları tablosunda oranlar açık bir şekilde gösterilmiştir. Ayrıca beden eğitimi öğretmenlerine liderlik özelliklerine ilişkin ölçek maddelerine verdikleri cevapların yüzde frekans dağılımları da tablo haline getirilerek tezde yer almıştır.

Yapılan anket çalışması incelendiğinde,

Beden eğitimi öğretmenlerinin demografik sorulara verdikleri cevaplarda;

1-Ankete katılan beden eğitimi öğretmenlerinin %71'i erkek olduğu,%29'ununda kadın olduğu görülmektedir.

2-Ankete katılan beden eğitimi öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğunun 36-40 yaş aralığında olduğu gözlenmektedir.

3-Ankete katılan beden eğitimi öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu 12-17 yıl aralığında mesleki kıdeme sahiptir.

4-Ankete katılan beden eğitimi öğretmenlerinin %34,7 si branşları ile ilgili hizmeti içi eğitimleri 3 veya daha az alanlar oluşturmaktadır.

5-Ankete katılan beden eğitimi öğretmenlerinin çalıştıkları okul türlerinin dağılımları arasında çok fazla bir farklılık gözlenmemektedir.

6-Ankete katılan beden eğitimi öğretmenlerinin %84 gibi büyük bir çoğunluğunun evli olduğu gözlenmektedir.

Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerine yönelik sorulara verdikleri cevaplarda ise;

1-Kişisel tutumlarımı açıkça ortaya koyarım 43 kişi %57,3 tamamen katılıyorum.

2-İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına dikkat ederim 44 kişi %58,7 tamamen katılıyorum.

3-Arkadaşlarımı dinlemeye zaman ayırırım 44 kişi % 58,7 tamamen katılıyorum.

4-Kendi bakış açımı arkadaşlarıma açık bir şekilde ifade ederim 47 kişi % 62,7 oranında tamamen katılıyorum cevaplamışlardır.

5-Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin düzeyi ise; 3.41-4.20 Aralığında çıkarak liderlik özelliklerinin yüksek olduğu gözlenmiştir.

6-Liderlik özelliklerin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız T testi ile test edildiğinde, Kadın beden eğitimi öğretmenlerin 4.02 erkek beden eğitimi öğretmenlerinin 3.96 olduğu kadınların liderlik özelliklerinin erkeklere göre daha fazla olduğu ancak anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

7-Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için T testi ile test edildiğinde, evli olanlar % 3.96 bekâr olanlar ise % 4.06 oranında çıkmıştır. Bu durumda bekâr olanların liderlik özellikleri evli olanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

8-Beden eğitim öğretmenlerinin liderlik özellikleri yaşlarına göre farklılık göstermediği tek yönlü varyans analizi (Anova) ile test edildiğinde sonuç göstermiştir ki.

Yığılma 36-40 yaş aralığında görülmektedir. Ancak 30 yaş altı beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri 4.12 çıkmıştır. Yaşı daha fazla olan öğretmenler göre oran daha yüksek olmasına rağmen istatistiksel olarak bir farklılaşma sağlamamaktadır.

9-Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (Anova) ile test edildiğinde mesleki tecrübeleri 5 yıl ve altında olan öğretmenlerin liderlik özellikleri % 4.06 mesleki kıdemi daha fazla olan beden eğitimi öğretmenlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak bu da ( $p>0.05$ ) farklılaşma sağlamamaktadır.

10-Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri hizmet içi eğitim alma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (Anova) ile test edildiğinde, Hizmet içi eğitim almayan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri % 4.13 oranında çıkmıştır. Bu oran diğerlerine göre yüksek olmasına rağmen farklılık yaratmamaktadır.

11-Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri çalıştıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (Anova) ile test edildiğinde ilköğretimde çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri % 4.00 oranında çıkmıştır. Bu oran diğerlerine göre yüksek bir orandır. Ancak istatistiksel olarak farklılık yaratmamaktadır.

Anketimizin sonunda önerilerimizi de maddeler halinde sıralarsak;

-Spor yapan ve yapmayan öğrenciler üzerinde benzer bir çalışma yapılarak sporun liderlik üzerindeki etkisi incelenebilir.

-Öğrencilerin erken yaşlarda spora yönlendirilmesi sağlanarak, liderlik ve kişilik gelişimleri olumlu yönde etkilenebilir.

-Kurum ve kuruluşlarda bulunan yöneticilere yönelik bir araştırma yapılabilir.

-Bu çalışma, farklı yaş grubu ve öğretim kurumlarında yapılarak, sporun liderlik üzerine etkisi tespit edilebilir.

-Bu araştırma sonucunda ulaşılan bulguların daha büyük örneklem grubuyla ve hem yöneticilerin kendi algılarına hem de öğretmen algılarına dayanan araştırma sonuçlarıyla sınanabilmesi için daha başka çalışmalar yapılması önerilebilir.

-Benzer araştırmaların nitel araştırma yöntemiyle yapılması önerilebilir.

-Bu çalışma kulüplere, yöneticilerine ve antrenörlere uygulanması önerilebilir.

Tekirdağ ilindeki sportif başarılar, diğer illere nazaran çok daha az durumdadır. Bunun sebebinin ilimizde bulunan beden eğitimi öğretmenlerinin, liderlik özelliklerinin yetersizliği miydi? Bu konuyla ilgili bir tez yazıp sorunu tespit etmek istedim. Ancak tez çalışmamın sonucunda yaptığım anket çalışması da gösteriyor ki. Tekirdağ ilinde merkez ilçesine bağlı beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özellikleri sporun ve sporcunun gelişmesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin yetersizliğinden kaynaklanan bir olumsuzluk olmadığı, sorunun başka sebeplerden kaynaklı olabileceği gözlenmiştir. Öneriler kısmında da belirttiğim gibi bu çalışma farklı kişilere ve kurumlara da uygulanırsa sporun ve sporcunun gelişmesinde çok faydalı olacaktır.

## KAYNAKLAR

- [1] Akat, İ., G. Budak, G. Budak.: (1999), ''İşletme Yönetimi'', Barış Yayınevi, İzmir, 222.
- [2] Arvonen, J., Pettersson, P.: (2002), ''Leadership Behaviours as Predictors of Cost And Change Effectiveness'', Scandinavian Journal of Management, 1-102.
- [3] Ataman, G.: (2001), ''İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar'', Türkmen Kitapevi, İstanbul, 455-457-458-459-462-463.
- [4] Avolio, B. J., Kahaiia, S. Dodgeb, G. E.: (2001), ''E-Leadership: Implications. For Theory, Research, And Practice'', The Leadership Quarterly, 615-668.
- [5] Aydın, M.: (1994), ''Çağdaş Eğitim Denetimi'', Pegem A Yayınları, Ankara, 152.
- [6] Aykut, B.: (2000), ''Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü'', Yönetim, 1-25- 30-50.
- [7] Aytaç, T.: (2003), ''Karizmatik Liderlik'', Bilim ve Akım Aydınlığında Eğitim Dergisi, 4-42-43
- [8] Baltaş, A.: (2000), ''Ekip Çalışması ve Liderlik'', Remzi Kitapevi, 2. Baskı, İstanbul, 117-147.
- [9] Baltaş, A.: (2001), ''Ekip Çalışması ve Liderlik'', Remzi Kitapevi, 3. Baskı, İstanbul, 133-27.
- [10] Barutçugil, İ.: (2006), ''Yöneticinin Yönetimi'', Kariyer Yayınevi, İstanbul, Türkiye, 302.
- [11] Bass, B. M.: (1987), ''From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision'', Organizational Dynamics, Vol. 18, No. 3, 19-22-31.
- [12] Bass, B. M.: (1990), ''Toward A Meeting Of Minds'', Leadership Quarterly, 1, 226.
- [13] Bedelan, Artur.: (1989), ''Organizational Behavior'', Orland, The Presden Press, 429.
- [14] Bennis, W. Nanus, B.: (1985), ''Leaders: The Strategies for Taking Charge'', Harper & Row, New York, 44.



- [15] Beyer, J. M., L. D. Browning.: (1999), “*Transforming An Industry In Crisis: Charisma, Routinization, And Supportive Cultural Leadership*”, Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 3, 458- 483-520.
- [16] Blake, R. R. A. A. McCanse.: (1991), ‘*Leadership Dilemmas, Gulf Pub*’, Houston,29.
- [17] Bovee, C., Diğerleri.: (1993), ‘*Management, Mcgraw-Hill Inc*’, New York, 468-476.
- [18] Bumin, B.: (1990), ‘*Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi*’, Bizim Büro Basım Yayım Dağıtım, Ankara,16.
- [19] Can, H.:(1981), ‘*Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması*’, Amme İdari Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, 36.
- [20] Chemers, M.: (1997), ‘*An Integrative Theory Of Leadership*’, Lawrence Erlbaum, New Jersey, 45-367.
- [21] Conger, J. A.: (1999), “*Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research*”, The Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 2, 151.
- [22] Covey, S.:(2005), ‘*8. Alışkanlık: Bütünlüğe Doğru*’, Sistem Yayınevi, 352-359.
- [23] Çelik, V.: (2003), ‘*Eğitimsel Liderlik*’, Pagem A Yayınevi, Ankara, 23-24.
- [24] Daft, R.: (1997), *Management 4.Ed.*, The Dryden Pres., New York, 77-499-551.
- [25] Day, D. V.: (2000), ‘*Leadership Development: A Review in Contest*’, The Leadership Quarterly, Vol. 28, No.4, 581.
- [26] Doğan, M.: (1998), ‘*İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*’, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 254.
- [27] Doğan, S.: (2007), ‘*Vizyona Dayalı Liderlik*’, 2. Baskı, Kare Yayınları, İstanbul, Şubat, 67-68-69.
- [28] Donahue, S., L. Wong.: (1994), ‘*Understanding and Applying Transformational Leadership*’, Millitorn Review, Vol.74, 4.
- [29] Efil, İ.: (1999), ‘*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*’, Alfa Yayınları, 6. Baskı, Bursa, 131.
- [30] Emrah, Atarı, Oğuz, Özbek. ‘*Beden Eğitimi ve Yüksek Okulu Öğrencilerinin Liderlik Davranışları*’.

- [31] Erarslan, L.: (2004), “*Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*”, Milli Eğitim Dergisi, 162-163.
- [32] Erçetin, Ş. Ş.: (1998), “*Lider Sarmalında Vizyon*”, Önder Matbaacılık, Ankara, 31-35-57-60.
- [33] Eren, E.: (1998), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 185.
- [34] Eren, E.: (2000), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayınevi, 6. Baskı, İstanbul, 7-20-417-433-435-436-440-484.
- [35] Eren, E.: (2005), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayınevi, 6. Baskı, İstanbul, 437-438-439.
- [36] Fiedler, F. E.: (1972), “*How Do You Make Leader More Effective?*”, Organizational Dynamics, Fall72, Vol. 1 Issue 2, 7.
- [37] Fiedler, F. E.: (1976), “*How Do You Make Leader More Effective?*”, Organizational Dynamics, Fall72, Vol. 1 Issue 2, “*The Leadership Game: Matching the Man to the Situation*”, Organizational Dynamics, Vol. 4, No. 3, 11.
- [38] Fiol, C. M., D. Harris, R. House.: (1990), “*Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change*”, The Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 3, 450-452.
- [39] Fikretoğlu, O.: (1990), “*Toplumsal Psikoloji Perspektifinde Kültür ve Kültür Değerleri*”, Özkan Matbaacılık, 34.
- [40] Gannon, M.: (1979), “*Organizational Behaviour: A Managerial and Organizational Perspective*”, Little, Brown and Co., 208.
- [41] Gary, Y. A.: (1989), “*Leadership in Organizational*”, 2. Edition, New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- [42] Genç, N.: (1995), “*Başarı Bedel İster*”, Timaş Yayınevi, İstanbul, 54-55.
- [43] Gough, H.: (1984), “*A Managerial Potential Scale For California Psychological Inventory*”, Journal of Applied Psychology, Vol. 69, 233-241.
- [44] Govindarajan, M., S. Natarajan.: (2005), “*Principles of Management*”, 94-95.
- [45] Güney, S.: (1997), “*Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral*”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 213.
- [46] Güngör, T.: (1995), “*Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan*

- Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi''*, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Kara Harp Okulu, Ankara, 955.
- [47] Hellriegel, D., J. W. Slocum.: (2006), *Management*,: Addison-WesleyPub., Wokingham, 384-468.
- [48] Hersey, P. K. H. Blanchard.: (1987),''*Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources''*, Prentice Hall, New Jersey, 87-88-150-152.
- [49] Hodgetts, R.M.: (1997), '*Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama''*, Çeviri: C. Çetiner, C. Mutlu, Der Yayınevi, İstanbul, 318-321-324-331.
- [50] Hogan, P.: (1994), '*What We Know About Leadership: Efficacy, Tiveness And Personality''*, American Psychologist, Vol.49, July, 493-504.
- [51] Hoy, W. K. Miskel, C. G.: (1991), '*Educational Administration: The Aires Search and Practice''*, McGraw-Hill, New York, 295.
- [52] Humpereys, J. H.: (2001), '*Transformational and Transactional Leader Behavior''*, Journal of Management Research, Vol.1, No.3, 150.
- [53] İbicioğlu, H. ve H. Doğan.: (2002), "*İşletmelerde Öğrenme Kültürü Yaratma ve Akademik Lider Olarak Yönetici Rolüne İlişkin Türkiye'deki Üç Güvenlik İşletmesinde Bir Araştırma*", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya,374-382.
- [54] İmamoğlu, F., Ekinci, G.: (1998), '*Spor İşletmeciliği''*, Alp Ofset Matbaacılık, Ankara, 37.
- [55] Jacobsen, C., R. J. House,: (2001), "*Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model, And Tests*", The Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 1, 75.
- [56] Jetkins, W. O.: (1947), "*A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems*", Psychol, Bull., Vol. 44, 54-87.
- [57] Kağıtçıbaşı, Ç.: (1997), "*Çağdaş Dünyada insan Gelişimine ilişkin Görüşler ve Türkiye Deneyimi*", 1. Ulusal Çocuk Kültürü Kongresi Bildiri Kitabı, 6-8 Kasım 1996,Ankara, 325-326.
- [58] Karip, E.: (1998), '*Dönüşümcü Liderlik''*, Eğitim Yönetimi, 14-21.
- [59] Keçecioğlu, T.: (1998), '*Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen''*, Kalder Yayınevi, Yayın No. 24, İstanbul, 25-26-117-121-125-126-

128-145-146.

- [60] Keçecioğlu, T.: (2003), ”*Liderlik ve Liderler*”, Okumuş Adam Yayınevi, İstanbul.
- [61] Kılınç, T.: (1995), “*Liderlikte Kuramsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atf Kuramlarının Analizi)*”, İstanbul, İ.Ü, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt. 24, Sayı 2, 151–152.
- [62] Koçel, T.: (2005), ‘*İşletme Yöneticiliği*’, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 565-568-569-588-591-595-596.
- [63] Konter.: (1996), ‘*Bir Lider Olmak Antrenör*’, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 73.
- [64] Kreiter, A. K.: (1995), ‘*Organizational Behavior*’, Irwins Inc.Chicago, 442.
- [65] Kuhnert, K. W., P.Lewis.: (1987), ‘*Transactional And Transformational Review, Leadership: A Constructive/Developmental Analysis*’, Academy Of Management Vol. 12, No. 4, 648.
- [66] Larson, S., Rönmark, L.: (1996), ‘*The Concept Of Charismatic Leadership Its Application To Analysis Of Social Movements And A Voluntary Organization In Sweder*’, International Journal Of Public Sector Management, Vol.9, No.7, 84.
- [67] Lewin, K.: (1999), “*Experiments in Social Space*”, Reflections, Vol. 1, No. 1,8.
- [68] Loh, J.M.: (1996), “*Bir Yüksek Performans Kültürü Oluşturmak*”, İnsan Yönetimi, Robert, H. Rosen (Ed), MESS, İstanbul, 85.
- [69] Lord, R.: (1986), “*A Meta Analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions*”, Journal of Applied Psychology, Vol.71, 402-410.
- [70] Lunenburg, F. C., A. C. Ornstein.: (1996), ‘*Educational Administration: Concepts and Practices, Woodsworth Pub*’, Belmont, 125-126.
- [71] Luthans, F.: (1992), ‘*Organizational Behavior*’, McGraw-Hill Inc., New York, 357-358-596.
- [72] Luthans, F.: (1995), ”*Organizational Behavior*”, Literatür Yayınevi, İstanbul, 357-358.
- [73] Martin, J.: (2005), ‘*Organization Behavior and Management*’, Thomson, London, 351-352.
- [74] Maxwell, L. C.: (1999), ‘*Liderlik Yasaları*’, Çeviri: İbrahim Şener, Beyaz Yayınevi, İstanbul.

- [75] McGregor, D., “Örgütün insan ilişkileri yönü” içinde Taguırı, R. ve A.136-137-144-147.
- [76] Mitchell, T. R., J. R. Larson.: (1987), ‘ *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior* ’, McGraw-Hill Inc., 3th. Ed. Singapore,452.
- [77] Morgan, G.: (1998), ‘ *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metefor* ’, Çeviri: Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul, 195-196.
- [78] Mullins, Laurie, J.: (1999), ‘ *Management And Organizational Behavior* ’, The Dryden, Press. New York, 305.
- [79] Mumford M. D., S. P. Zaccaro, M. S.Connelyy, M. A. Marks.: (2000), ‘ *Leadership Skills: Concusions And Future Directions* ’, The Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 1, 157.
- [80] Newstrom, J. W., K. Davis.: (1993), ‘ *Organizational Behavior* ’, At Work, McGraw-Hill, 227.
- [81] Nortcraft, G.: (1994), ‘ *Organizational Behavior* ’, The Dryden Press, Orlanda, 356-358-362-365.
- [82] Owens, R. G.: (1987), ‘ *Organizational Behavior In Educotion* ’, Prentice Hall, 151.
- [83] Özsalmanlı, A.Y.: (2005), ‘ *Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider Yöneticilik* ’, Sosyal Bilimler Dergisi, Nisan 12, 139.
- [84] Reddin, W. J.: (1971), ‘ *Managerial Effectivenes* ’, McGraw Hill, NewYork,3-230.
- [85] Robbins, S.P.: (1986), ‘ *Organizational Behavior* ’, New Jersy, Prentice Hall Inc., 247.
- [86] Robbins, S.P.: (1998), ‘ *Organizational Behavior* ’, Prentice Hall Inc., 5th. Ed., NewJersey, 358.
- [87] Sabuncuoğlu, Z., M. Tüz.: (1995), ‘ *Örgütsel Psikoloji* ’, Ezgi Kitapevi, Bursa, 189.
- [88] Sabuncuoğlu, Z., M. Tüz.: (2001), ‘ *Örgütsel Psikoloji* ’, Ezgi Kitapevi, Bursa, 226.
- [89] Sadler, P.: (2005), ‘ *Leadership* ’, Kogan Page Ltd., London, 73.
- [90] Sargut, S.: (2001), ‘ *Kültürle Arası Farklılaşma ve Yönetim* ’, İmge Yayınevi,

- İstanbul, 234.
- [91] Sezer, B.U.: (1985), ‘*Yönetmel Liderlik ve Halkla İlişkiler*’, Amme İdaresi Yayınları, Ankara.
- [92] Shamer, B.: (1999), ‘*An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories*’, Leadership Quarterly.
- [93] Sucu, Y.: (1995), ‘*Durumsallık Yaklaşım ve Stratejik Planlama*’, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Kara Harp Okulu, KHO Matbaası, Ankara, 2.
- [94] Sutcliffe, N.:(1999), ‘*Leadership Behavior And Business Process Reengineering [BPR] Outcomes An Empirical Analysis Of 30 BPR Projects*’, Information And Management, Vol. 36, 274.
- [95] Şerif, M., C. Şerif.: (1996), ‘*Sosyal Psikolojiye Giriş*’, Çeviri: M. Atakay, A.Yavuz, Sosyal Yayınevi, İstanbul, 210-220-221.
- [96] Şişman, M., Turan, S.: (2001), ‘*Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*’, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 43.
- [97] Şişman, M.: (2002), ‘*Öğretim Liderliği*’, 1.Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [98] Tannenbaum, R., F. Masarik.: (1957), ‘*A Frame of Reference*’, Management Science, VOL. 4, No. 1, 1.
- [99] Tannenbaum, R., W. H. Schmidt.: (1958), ‘*How to Chose a Leadership Pattern*’, Harvard Business Review, Vol 36, No 2,.96.
- [100] Tekarslan, Erdal.: (2000), ‘*Davranışın Psikolojisi*’ Dönence Basınevi, İstanbul, 132.
- [101] Thomes, P.: (1996), ‘*The Relationship Between Self-Efficacy For Participating In Self-Managed Work Groups And The Big Five Personality Dimensions*’, Journal Of Organizational Behaviour, Vol. 17, 349-362.
- [102] Tichy, N. M., M. A., Devanna.: (1990), ‘*The Transformational Leader*’, John Wiley and Sons, New York, 271-280.
- [103] Trice, H.ve M., J. M. BAYER.: (1991), ‘*Cultural Leadership in Organizations*’, Organization Science, Vol. 2, No. 2, 153.
- [104] Türkmen, İ.: (1999), ‘*Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*’, Mpm Yayınları, Yayın No: 519, Ankara, 63.

- [105] Vecchio, R. P.: (1991), ‘*Organizational Behavior*’, Dryden Press, Chicago, 316.
- [106] Vroom, V. H., P. W. Yetton.: (1973), ‘*Leadership and Decision Making*’, University of Pittsburg Press, Pittsburg, 13.
- [107] Werner, I.: (1997), ‘*Liderlik ve Yönetim*’, Rota Yayınları, İstanbul, 85-87.
- [108] Wright, Peter, Mark, J. Kroll, John Parnell.: (1996), ‘*Strategic Management Concepts And Cases*’, Fourth Edition, Prentice Hall Inc., New York, 34.
- [109] Yukl, G.: (1989-1998), ‘*Leadership in Organizations*’, Prentice Hall Inc, New Jersey, 75-266-267-294-413.
- [110] Zel, Uğur.: (2001), ‘*Kişilik ve Liderlik*’, Seçkim Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 132.
- [111] Zel, U., B. Özkarahan.: (2002), ‘*Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yönü; Siz Liderleştiremediklerimizden Misiniz?*’, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, Antalya, 358.
- [112] Zel, U.: (2006), ‘*Kişilik ve Liderlik*’, Nobel Yayınları, İstanbul, 116-117-125-131-145-153-154.

## **EKLER**

### **EK A**

#### **AÇIKLAMA**

Bu çalışma beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler herhangi bir şekilde isim belirtilerek yayımlanmayacağından ankete içtenlikle cevap vereceğinizi umuyorum.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Oktay BİÇERSOY

Okan Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi



1-Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2- Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 30 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-45 <input type="checkbox"/> 46 yaş ve üzeri
3- Mesleki kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 5 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 6-11 yıl <input type="checkbox"/> 12-17 yıl <input type="checkbox"/> 18-25 yıl <input type="checkbox"/> 25 yıl ve üzeri
4-Şu ana kadar mesleğinizde aldığınız hizmet içi eğitim/kurs varsa sayısı?	<input type="checkbox"/> Hiç almadım. <input type="checkbox"/> 3 ve daha az <input type="checkbox"/> 4-5 kez <input type="checkbox"/> 6 ve daha fazla
5- Çalıştığınız okul türü:	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Ortaöğretim <input type="checkbox"/> Lise
6-Medeni durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr

Madde No:	Aşağıdaki ifadelere göre sizin durumunuzu yansıtan en uygun seçeneğe "X" işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kişisel tutumlarımı açıkça ortaya koyarım.					
2	Yeni fikirlerimi yakınımıdaki öğretmenlerle birlikte denerim.					
3	Kararlarda tek söz sahibi benim.					
4	Eksik ve yetersiz işleri eleştiririm.					
5	Fikirlerimi tereddüde yer bırakmayacak biçimde ifade ederim.					
6	Okulda görev dağılımlarını ben yaparım.					
7	Plan yapmaksızın çalışırım.					
8	Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat ederim.					
9	İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik ederim.					
10	İşlerin belirtilen zaman içerisinde tamamlanmış olmasına dikkat ederim.					
11	Tüm çalışanların mevcut kural ve emirlere uymalarını isterim.					
12	Herkese kişisel yardımda bulunurum.					
13	Kolay ve anlaşılır biriyimdir.					
14	Arkadaşlarımı dinlemeye zaman ayırırım.					
15	Hareketlerimin nedenlerini açıklamam.					
16	Yeni fikirleri kolay kabullenirim.					
17	Değişiklikler yapmaya istekliyimdir.					
18	Herkesin benimle kolaylıkla iletişim kurmasına yatkınım.					
19	Benimle her görüşenin kendisini rahat hissetmesini sağlarım.					
20	Kendi bakış açımı arkadaşlarıma açık bir şekilde ifade ederim.					

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Oktay BİÇERSOY  
**Doğum Yeri ve Tarihi** : Çanakkale / 02.11.1969  
**Adres** : Tekirdağ Ebru Nayim Fen Lisesi, Hürriyet Mah. ,Öğretmenler  
Cad. TEKİRDAĞ  
**Telefon** : 0 545 712 78 79  
**E-posta** : bicersoya@hotmail.com

## ÖĞRENİM DURUMU

### Derece Program Yıl

**Yüksek Lisans** : Okan Üniversitesi Türkçe İşletme (İstanbul)2012-2013  
**Lisans** : Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi Öğretmenliği (Manisa) 1990-1994  
**Lise** : Akyazı Lisesi (Adapazarı) 1986-1989  
**Ortaokul** : Atışalanı Ortaokulu(İstanbul) 1982-1985  
**İlköğretim** : Emniyettepe İlkokulu (İstanbul) 1976-1981

## MESLEKİ DENEYİM

Endüstri Meslek Lisesi (Çorum) (Beden Eğitimi Öğretmeni)  
Fen Lisesi (Çorum) (Beden Eğitimi Öğretmeni)  
Türkiyem İ.Ö.O. (Çorum) (Beden Eğitimi Öğretmeni)  
Ticaret Meslek Lisesi (Çorum) (Beden Eğitimi Öğretmeni)  
Korgeneral Lütfü Akdemir İ.Ö.O. (Eskişehir) (Beden Eğitimi Öğretmeni)  
Ebru Nayim Fen Lisesi (Tekirdağ) (Beden Eğitimi Öğretmeni)