



**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Ana Bilim Dalı**

**İşletme Yüksek Lisans Programı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Liderlikte Farklılıkların Yönetimi Mersin Sağlık Sektörü Örneği**

**Selami CANATAN**

**Mersin, 2016**



**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Ana Bilim Dalı**

**İşletme Yüksek Lisans Programı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Liderlikte Farklılıkların Yönetimi Mersin Sağlık Sektörü Örneği**

**Selami CANATAN**

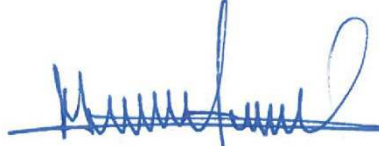
**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ**

**Mersin, 2016**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Selami CANATAN tarafından hazırlanan "Liderlikte Farklılıkların Yönetimi Mersin Sağlık Sektörü Örneği" başlıklı bu çalışma 27/01/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

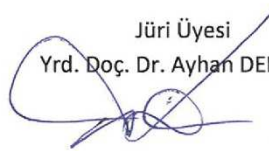


Jüri Başkanı,  
Doç. Dr. Mehmet INCE

Jüri Üyesi  
Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ



Jüri Üyesi  
Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

## **TEŞEKKÜR**

Çalıőmamın her aşamasında değerli katkılarıyla bana yol gösteren danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ 'ye, İstatistiksel tablo ve analizlerdeki katkılarından dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet MİMAN'a, Yüksek Lisans derslerimde bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, Eğitim sürecinde desteğini hiç esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Köksal HAZIR'a

Teőekkürlerimi Sunarım...

**Mersin, Ocak 2016**

**Selami CANATAN**

## ETİK BEYANI

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 27 / 01 / 2016

**Selami CANATAN**

## ÖZET

### Liderlikte Farklılıkların Yönetimi

#### “Mersin Sağlık Sektörü Örneği”

Selami CANATAN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

OCAK 2016 , .....sayfa

Toplumsal, ekonomik, sosyal değişimlerin ve yeniliklerin yaşandığı günümüzde organizasyonlar giderek artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve mücadele edebilmek için bu değişime ve yeniliklere uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Değişim ve yeniliklere uyum sağlamak, bunları organizasyonlarda uygulayabilmek ve küresel standartları yakalayabilmek ancak yöneticilerin aynı zamanda liderlik davranışlarına sahip olmaları ile mümkündür. Organizasyonu başarıya ve geleceğe taşıyan kişi liderdir. Bu çalışmanın amacı Mersin Sağlık Sektöründe ki yöneticilerin liderli farklılıklarını ortaya koymaktır. Bu çalışmanın önemi, sağlık sektöründeki liderlik farklılıklarındaki demografi faktörlere göre değişimini belirlemektir. Bu maksatla Mersin’inde 135 sağlık çalışanlarına uygulana anket çalışması ile elde edilen bulgular analiz edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Liderlik, Farklılıkların Yönetimi, Mersin Sağlık Sektörü

## **ABSTRACT**

### **Diversity Management Leadership “Mersin Health Sector Case”**

**Selami CANATAN**

**Master Thesis, Department on Business Administration**

**Supervisor: Assist. Prof. Dr. Murat KÖYLÜ**

**JANUARY 2016, .....pages**

In today's world, where rapid social, economic changes and innovations take place, organizations are obliged to adapt themselves to those changes and innovations in order to survive and compete in an increasingly competitive environment. Adapting to changes and innovations, applying them to organizations and keeping up with the global standards is only possible through executives who possess leadership skills. A leader is the person who leads the organization to success and future. The aim of this study is to show the differences of the executive leadership of Mersin in the health sector. The importance of this study is to determine the change in leadership based on demographic factors, differences in the health sector. For this purpose, the results obtained with Mersin in 135 health workers to implement the survey were analyzed.

**Key Words:** Leadership, Diversity Management, Mersin Health Sector

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xvi
GİRİŞ.....	xvii

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDER / LİDERLİK VE TANIMI

<b>1.1.Liderliğin Tanımı.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2.Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki İlişki.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.Liderlik Teorileri .....</b>	<b>6</b>
1.4.1.Özellikler Teorisi.....	6
1.4.2.Davranışsal Liderlik.....	7
1.4.2.1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	7
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	9
1.4.2.3.Blake Ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	9
1.4.2.4. Douglas Mc Gregor'un X Ve Y Teorileri.....	10
1.4.2.5.Likert'in Sistem 4 Modeli.....	12
1.4.2.6.Davranışsal Liderlikle İlgili Diğer Sınıflamalar.....	13
1.4.2.6.1.Serbesiyetçi Liderlik.....	14



1.4.2.6.2. Grup Liderliği.....	15
1.4.2.6.3.Otokratik Liderlik.....	15
1.4.2.6.4. Karizmatik Liderlik.....	16
1.4.2.6.5. Demokratik Liderlik.....	17
1.4.3.Durumsal Liderlik Teorileri.....	18
1.4.3.1.Yol Amaç Yaklaşımı.....	19
1.4.3.2.Vroom - Yetton - Jago Modeli.....	19
1.4.3.3.Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	20
<b>1.5.Liderliğin Fonksiyonları.....</b>	<b>20</b>
<b>1.6.Liderlik Stratejileri.....</b>	<b>22</b>
1.6.1. Yol Gösterici Lider.....	22
1.6.2. Tam Serbest Lider.....	22
<b>1.7.Liderlikte Güç Kaynakları.....</b>	<b>24</b>
1.7.1. Ödül Gücü.....	24
1.7.2. Baskıcı Güç (Zorlayıcı ).....	25
1.7.3. Uzmanlık Gücü.....	26
1.7.4. Yasal Güç.....	27
<b>1.8.Liderlik Yaklaşımları.....</b>	<b>28</b>
1.8.1.Dönüsumcü (Transformasyonel) Liderlik.....	29
1.8.2.Etkilesimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	30
1.8.3. Katılımcı ( Demokratik) Liderlik.....	32

1.8.4. Destekleyici Liderlik.....	32
<b>1.9.Modern Liderlik Teorileri.....</b>	<b>33</b>
1.9.1. İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik.....	33
<b>1.10.Diğer Liderlik Tipleri.....</b>	<b>34</b>
1.10.1. Vizyoner Liderlik.....	34
1.10.2.Stratejik Liderlik.....	35
1.10.3. Entellektüel Liderlik.....	36
1.10.4. Etik Liderlik.....	38
1.10.5. Hizmetkâr Liderlik.....	39

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**

<b>2.1.Farklılığın Tanımı/Anlamı.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.Farklılıkların Yönetilmesi.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.Farklılıkların Ortaya Çıkış Nedenleri.....</b>	<b>43</b>
2.3.1 Yasal Düzenlemeler.....	43
2.3.2 Uluslar Arası Nedenler .....	46
2.3.3 Etnik Köken.....	46
<b>2.4.Sosyal ve Kültürel Farklılıklar.....</b>	<b>47</b>
2.4.1 Değerler Ve Tutumlar .....	48
2.4.2 Medeni Durum .....	48
2.4.3 Kültürel Farklılıklar.....	48
<b>2.5.Farklılığın Boyutları(Demografik Faktörler).....</b>	<b>49</b>
2.5.1 Cinsiyet.....	50
2.5.2 Eğitim.....	52
2.5.3 Görev.....	52
2.5.4 Yaş Dağılımı.....	53
2.5.5 Görev ( Çalışma ) Süresi.....	54

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

3.1. Çalışmanın Amacı.....	55
3.2. Çalışmanın Yöntemi.....	55
3.2.1. Araştırma Modeli .....	55
3.2.2. Evren ve Örneklem.....	55
3.2.3. Veriler ve Toplanması.....	55
3.2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	79
3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorum.....	79
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	79
3.3.2. Hipotez testleri.....	82
<b>DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>91</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>97</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>98</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>110</b>



## **TABLolar LİSTESİ SAYFA NO**

<b>Tablo 1.</b> Lider ve Liderlik Tanımları.....	2
<b>Tablo 2.</b> Lider ve Yönetici Arasındaki Fark.....	4
<b>Tablo 3.</b> Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	11
<b>Tablo 4.</b> Rensis Likert'in sistem 4 modeli.....	12
<b>Tablo 5.</b> 1964 Medenî Haklar Yasası, Eşit Ücret Yasası (EPA), İşe Almada Yaşa Bağlı Ayrımcılık Yasası ( ADEA ) ve Engelli Amerikalılar Yasası ( ADA ) Göre Açıklamakta ve Yürütülmektedir.....	44
<b>Tablo 6.</b> Örnekleme Grubunun “Cinsiyet” değişkenine göre dağılımı.....	80
<b>Tablo 7.</b> Örnekleme Grubunun “Yaş” değişkenine göre dağılımı.....	80
<b>Tablo 8.</b> Örnekleme grubunun “Eğitim Düzeyi” değişkenine göre dağılımı.....	81
<b>Tablo 9.</b> Örnekleme grubunun “Görev” değişkenine göre dağılımı.....	81
<b>Tablo 10.</b> Örnekleme Grubunun “Çalışma Süresi” değişkenine göre dağılımı.....	82

## **ÇİZELGE LİSTESİ Sayfa No**

<b>Çizelge 1.</b> Ohio Üniversitesi Yaklaşımı.....	8
<b>Çizelge 2.</b> Maddelerin açıklanması.....	56
<b>Çizelge 3.</b> Güvenirlilik analizi.....	58
<b>Çizelge 4.</b> Boyutlara göre güvenirlilik analizi.....	58
<b>Çizelge 5.</b> Düzeni Sağlar.....	59
<b>Çizelge 6.</b> Tutarlılık.....	60
<b>Çizelge 7.</b> Yeni Fikirleri teşvik eder.....	60
<b>Çizelge 8.</b> Eleştirilere açıktır.....	61
<b>Çizelge 9.</b> Karar Alırken riske girmekten kaçınmaz.....	62
<b>Çizelge 10.</b> Açık ve Dürüst Bir Yönetim vardır.....	62
<b>Çizelge 11.</b> Güven vericidir.....	63
<b>Çizelge 12.</b> Yeni Fikirleri tartışmaktan hoşlanır.....	64
<b>Çizelge 13.</b> Arkadaşçadır.....	64
<b>Çizelge 14.</b> Kimin, neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.....	65
<b>Çizelge 15.</b> Gelecek hakkına planlar yapar.....	66
<b>Çizelge 16.</b> Astlarına Güvenir.....	66
<b>Çizelge 17.</b> Tartışmadan uzak Arkadaşça Bir ortam yaratır.....	67
<b>Çizelge 18.</b> Astarını savunur.....	68
<b>Çizelge 19.</b> Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.....	69
<b>Çizelge 20.</b> Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.....	69

<b>Çizelge 21.</b> Büyümeyi teşvik eder.....	70
<b>Çizelge 22.</b> Amaçları belirgindir.....	71
<b>Çizelge 23.</b> İyi çalışmaları takdir eder.....	71
<b>Çizelge 24.</b> Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.....	72
<b>Çizelge 25.</b> Diğerleri düşüncelerine önem verir.....	73
<b>Çizelge 26.</b> Yeni Projeler üretir.....	73
<b>Çizelge 27.</b> Farkındalık arayışı içinde yeniliklere açıktır.....	74
<b>Çizelge 28.</b> Çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.....	75
<b>Çizelge 29.</b> Çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.....	75
<b>Çizelge 30.</b> Çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.....	76
<b>Çizelge 31.</b> Çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.....	77
<b>Çizelge 32.</b> Problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.....	77
<b>Çizelge 33.</b> Gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.....	78
<b>Çizelge 34.</b> Değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.....	79
<b>Çizelge 35.</b> Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre anova testi.....	82
<b>Çizelge 36.</b> Katılımcı liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükler demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre anova testi.....	85
<b>Çizelge 37.</b> Farkındalık yaratan liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükler demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre anova testi.....	87
<b>Çizelge 38.</b> Dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükler demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre anova testi.....	89

## **KISALTMALAR**

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
DPB	:	Devlet Personel Başkanlığı
DPD.	:	Devlet Personel Dairesi
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
DMK	:	Devlet Memurları Kanunu
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
KAYA	:	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
KHK	:	Kanun Hükmünde Kararname
KPSS	:	Kamu Personeli Seçme Sınavı
KİT	:	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
OECD	:	Organizationfor Economic Corperation and Development (Uluslararası Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
Md.	:	Madde
MEHTAP	:	Merkezî Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
SPSS	:	Statistical Packagefor Social Sciences Sosyal bilimlerde istatistik analiz programı
TODAİE	:	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
YERYÖN	:	Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi Araştırması Projesi
yy.	:	Yüzyıl
TBMM	:	Türkiye Büyük Millet Meclisi



## GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde liderlik olgusunun önemi gittikçe artmakta bu artıştan dolayı da çok farklı liderlik tarzları ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı Mersin sağlık sektöründe ki yöneticilerin liderli farklılıklarını ortaya koymaktır. Bu çalışmanın önemi, sağlık sektöründeki liderlik farklılıklarındaki demografi faktörlere göre değişimini belirlemektir. Bu maksatla Mersin’inde 135 sağlık çalışanlarına uygulana anket çalışması ile elde edilen bulgular analiz edilmiştir.

Bu amaç doğrultusunda çalışma üç bölüm olarak ele alınmıştır. Birinci bölümde; liderliğin tanımı, lider ve yönetici kavramları arasındaki ilişki, liderlikteki davranışsal yaklaşım, liderlik kavramının ortaya çıkışı, liderlik çeşitleri liderliğin fonksiyonları, liderlik Stratejiler, liderlik Yaklaşımları ele alınarak literatür araştırması yapılmıştır.

İkinci bölümde; farklılığın tanımı/anlamı, farklılıkların yönetilmesi, farklılıkların ortaya çıkış nedenleri, sosyal ve kültürel farklılıklar ile farklılıkların demografik faktörlerle olan ilişkisi ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü Mersin Sağlık sektöründe yapılan anket çalışmasıyla, liderlikte farklılıkların yönetimi araştırılmış, araştırmanın amacı, önemi, araştırma örnekleme, veri toplama teknikleri, ölçek ve bulgulara yer verilmiştir. Anket ölçeği Dilaver TENGİLİMOĞLU, Arzu YİĞİT’in “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması” (2005) ve Alparslan Şahin GÖRMÜŞ, Ezel DERER, Efe GÖKAKIN, Abdullah TİTİZ, Tarık ŞAHİN’in, Bankacılık Sektöründe Astların Yöneticilerinin Mevcut Liderlik Davranışları ile İdeal Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılamaları (2015) adlı çalışmalarından alınmış, güvenilirlik ölçeği test edilmiştir. Anket sonuçları istatistiksel programında analiz edilerek sonuçlar tablo ve grafikler halinde sunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## LİDER / LİDERLİK VE TANIMI

### 1.1.Liderliğin Tanımı

Bir kavramı anlayabilmek için tanımını yapmak temel bir mecburiyettir. Fakat liderlik kavramının bilimsel bir tanımını yapmak, liderliğin birden çok boyutunun olmasından dolayı oldukça zordur(Özmen,2009:6). Liderlik kelimesi dünya literatürüne 14. yy' da girmiş olmasına rağmen son zamanlarda sıklıkla telaffuz edilmekte ve kullanılmaktadır(Yalınkılıç,2010:1).

İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır(Öğretici,2006:2). Genel çerçevesiyle liderlik; belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Bayram,2013:4).

Liderlik, diğer insanlardan farklı olmak, göremediğini görmek ya da hissedemediğini hissetmektir. Liderlik bir vizyon sahibi olmak ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirmek demektir(Kaya,2002:16).

Liderlik konusu yüzyıllardır insanoğlu üzerinde merak konusu uyandıran bir konudur. İnsanlar liderlik konusunun ne demek olduğunu öğrenebilmek için, liderlik konusu hakkında çeşitli açılardan araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalar sonucunda liderlik konusunu açıklamaya çalışan birçok model ve kuram geliştirilmiştir. Bu model ve kuramlar çerçevesinde liderlik üzerinde çok fazla araştırma yapılmış ve tam olarak açıklanamayan bir konu olarak kalmıştır(Kara,2012:24).

İnsanoğlu yaşamı boyunca amaçlarına erişebilmek için çok sayıda sorunla karşılaşmış, bu sorunları çözmek için çok mücadele vermiş ve vermeye de devam etmektedir. Günümüzde, bu mücadeleyi tek başına vermek yerine genellikle grup içerisinde organize bir şekilde verilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu nedenle işletmelerde çalışan birey ve grupların karşılaştıkları problemlere etkili çözümler üretebilmeleri için onları yönetenlerin uygun özelliklere sahip olmaları gerekmektedir(Tabak ve diğ.2009:2).

Tablo-1’de lider ve liderlik tanımları ile ilgili kısa bir literatür taraması yer almaktadır.

**Tablo 1:** Lider ve Liderlik Tanımları

<b>Yazar</b>	<b>Tanım</b>
Hemphill ve Coons, 1957	Liderlik, paylaşılan amaca yönelik olarak grup faaliyetlerinin birey tarafından yönetilmesi davranışıdır.
Bass, 1960	Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.
Stogdill, 1974	Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile bir yapıyı harekete geçirebilmek ve bu hareketi devam ettirebilmektir.
Katz ve Kahn, 1978	Liderlik, örgütün mekanik yapısına yönelik, rutin işlerin dışında ve bunların daha üstünde geliştirilen etkileşimdir.
Burns, 1978	Liderlik, takipçilerin güdülerinin; kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynaklar kullanılarak yükseltilmesi, karşılanması ve tatmin edilmesi ile ortaya çıkar.
Bennis, 1985	Liderlik, hızla değişen dünya da organizasyonların bu değişime uyum sağlayabilmeleri için atacakları adımların arkasındaki en büyük itici güçtür. Liderlik; örgütün tamamında hissedilen, çalışanlara enerji veren ve onları güçlendiren bir olgu olmakla beraber, insanların kendilerini önemli hissetmeleri, öğrenme ve yeteneklerin ortaya çıkması ve onları grubun bir parçası olarak görme bakımından kritik bir süreçtir.
Robbins, 1986	Liderlik, grubu amaçlarına ulaşabilme yönünde etkileme kabiliyetidir.
Yukl, 1989	Liderlik, bir insanın söylediği şekilde davranması halinde gelişme kaydedileceğini vurgulayarak başka bireyleri ikna etmesidir.

Bennis, 1989	Lider, işi doğru yapan değil; doğru işi yapan kişidir.
Bass, 1990	Lider, amacın saptanması ve amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler üzerinde yaptığı etki nedeni ile bir organizasyonun diğer üyelerinden farklılaşan kimsedir.
House, 1999	Liderlik, örgütün başarısı ve etkinliğini sağlamak için, liderin astları etkileme ve motive edebilme yeteneğidir.
Arıkan, 2001	Lider; grup içerisinde hedeflere ilişkin grup faaliyetlerini yönlendirme ve eşgüdüm sağlama görevi verilen kişi veya atanmış bir liderin yokluğunda, bu fonksiyonları üstlenen kişidir.
Zel, 2001	Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.
Yukl, 2002	Liderlik, ihtiyaçların anlaşılması ve üzerinde fikir birliği sağlanması ve etkili biçimde faaliyete geçilmesi için çalışanları etkileme süreci olup, aynı zamanda paylaşılan hedeflere ulaşmada, bireysel ve kolektif çabaların tümünü içermektedir.
Tabak vd., 2007	Liderlik, belirli bir amaç, hedef doğrultusunda mevcut değilse bir grubu veya ekibi oluşturmak, mevcut ise onu ekip ruhuna sahip kılarak harekete geçirmek, sevk ve idare etmek ve başarıya ulaştırabilmektir.

**Kaynak:** Yukl, 2008:3; Sığırı (2008)'dan Aktaran Coşar, 2011:5 faydalanılarak geliştirilmiştir.

## 1.2.Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki İlişki

Yönetici, işletme için mevcut olan bütün kurallar çerçevesinde yapması gerekeni yapan ve bu yoldan hiç çıkmayan kişidir ve risk almayandır. Lider ise, işletmeye kurumsal yapı içinde yeniden şekil verebilen, kurallara bağlı kalmadan kurallar koyarak işletmeyi en üste taşıyabilen, içsel motivasyona sahip olağanüstü durumları yönetebilen

kişidir(Uysal,2012:3). İş hayatında rekabetin ve belirsizliğin fazla olması, teknolojide meydana gelen hızlı değişimler yönetimi üstlenecek kişilerin, liderlik vasfına sahip olmasını gerektirmektedir(Baltaş,2002:106).

Yöneticiler ve liderler düşünce yapılarıyla, katılımlarıyla, çalışmaları ve uyum sağlayışları ile birbirlerinden farklıdır. Her şeyden önce yöneticiler ve liderler farklı kişiliklere, deneyimlere ve çocukluklarından yetişkinliklerine kadar farklı gelişimsel davranış tarzlarına sahiptirler(Ertürk,2008:25). Yönetici ve lider, aynı anlamı taşıyor gibi algılansa da, son yıllarda yapılan araştırmalar ispatlamışlar ki, aralarında önemli sayılabilecek farklılıklar bulunmaktadır.

Yönetici - lider ayrımında göze çarpan en belirgin farklılık, yöneticinin mevcuttaki çerçeve içinde faaliyet göstermesi, kuralları uygun hareket etmesi; liderin ise bundan farklı olarak yeniliği takip etmesi ve bunu organizasyona adapte etmesidir(Doğan,2005:8).

**Tablo 2:** Lider ve Yönetici Arasındaki Fark

<b>LİDERLER</b>	<b>YÖNETİCİLER</b>
Kişileri, özgün özellikleri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan, yönetsel amaçları ve kuralları benimseme eğilimindedirler.
Yeni moral değerler yaratıp verdikleri uyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşma, ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek ama kitabî taktikler kullanırlar.
İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutarlar.	Var olanı koruma güduları, riske girme arzularına ket vurur.
Eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirebilirler.	Çalıştıkları kişilerle karar süreçleri geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları sonra	Astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlere itaate zorlarlar.

eylemleriyle ilgilenirler.	
Gücünü kişileri etkilemelerinden ve kişisel ilişkilerinden alır.	Gücünü buldukları makama dayanarak alırlar.
Başarı için insanlara dayanırlar.	Başarı için sisteme dayanırlar.
Ekibinde yer almak isteyen izleyicilere sahiptir.	Kendilerinin tayin ettikleri izleyicilere sahiptirler.
Sana faydalı olan kelimeleri ile görüşlerini ifade eder.	Kurum tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için gayret sarf eder.
Doğru işleri yaparlar, pazarlamacıdırlar.	İşleri doğru yaparlar, finansçıdırlar.
Kurumu ihtiyaçlar için değiştirmeye çalışırlar ve geliştirirler.	Organizasyonun şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar ve süreklilik sağlarlar.
Uzun vadede organizasyonun neleri başarabileceğinin hayalini kurarlar.	Kısa vadede gerçekleşecek hedef ve amaçlara odaklanırlar.

**Kaynak:** Sayın, 2008: 11; Erçetin, 2000: 12'den Aktaran Uysal,2012:33.

### 1.3. Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı

Liderlik kavramının ne anlama geldiğini kavrayabilmek için ilk olarak iki konu üzerinde durulması gerekmektedir. Bunlardan ilki: İnsanların yapısı gereği kendilerini ya yöneten ya da yönetilen olarak ifade etmeye çalışmalarıdır. Bunun yanında hayatta resmi ilişkilerin yaşandığı örgütlerden, daha az resmiyetin olduğu aile ortamına kadar uzanan süreçte insanları etkileyen veya etkilenen, lider veya izleyen ilişkisi içerisindedir(Altıntaş,2009:49).

Liderliği kavram olarak incelediğimizde öncelikle liderlik kavramının kapsadığı ve karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu üç ana unsurdan bahsetmemiz gerekir. Bu unsurlar lideri olduğu konuma getiren ve liderlik vasfının yerine getirilmesi sürecinde

etkin olan öğelerdir. Bu öğeler: Önderin muhatap olduğu grup, önderin gruba olan etki seviyesi ve son olarak da önderin süreçler ile varmak istediği hedef (amaç) öğeleri olarak sıralanabilir(Eren,1996:387).

İnsanların gruplar halinde hareket etmeye başladıkları zamanlardan bugüne kadar olan evrede, liderlik kavramından bahsetmek mümkündür. Çünkü toplumların yönetime ve yönetilmeye ihtiyacı vardır. Yönetim olmayan insan gruplarında kaos ve kargaşa hakimdir(Kızıltay,2010:4).

Yaklaşık 1930' lara kadar liderlik kavramına çok fazla önem verilmemiş, liderliği ayrı bir yaklaşım olarak ele alan araştırmalar yapılmamıştır. Uzun süre yöneticilik ve liderlik kavramları birbirleriyle aynı sanılmıştır. Çalışanların yöneticilerin sözlerini kendiliklerinden izleyeceği varsayıldığından, yöneticilerin liderlik alanında herhangi bir eğitim görmelerine gereksinim duyulmamıştır(Oral,2013:58).

#### **1.4. Liderlik Teorileri**

Liderlik ile ilgili teorileri çeşitli şekillerde sınıflamak mümkündür. Sınıflama şekli: Evrensel ( Üversalistic ) Liderlik Teorileri – Durumsal / Koşul Bağımlılık (Contingency ) Teorileri şeklinde olabilir(Koçel,2007:448-449).

Yönetim fonksiyonları tek bir bütün olarak ele alındığında liderliğin üzerinde en fazla araştırma yapılan alanlardan biri olduğu görülmektedir. Yönetim düşüncesinin çağdaş ve bilimsel niteliklerini kazanmaya başladığı 1900' lü yıllardan günümüze kadar liderlikle ilgili pek çok araştırma yapılmış, birçok liderlik modeli ve kuramı geliştirilmiştir. Ancak tüm yönetim teorisyenlerince benimsenen ve uygulamacılara etkili liderlik yöntemleriyle ilgili somut öneriler getiren ortak bir liderlik kuramı henüz benimsenmemiştir(Balekoğlu,1994:39' dan Aktaran Yiğit,2004:39).

##### **1.4.1. Özellikler Teorisi**

Liderlik konusunu, liderlik teorilerini açıklamak için kullanılan ilk yaklaşım budur. Farklı bir anlatımla, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirlenmesi ve grubu yönetmesinin sebebi bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, bu farklılıkları nedeniyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir(Koçel,2007:448-449).

Niçin bazı kişilerin lider oldukları ve liderliklerini devam ettirdikleri sorusu birçok incelemeye konu olmuştur. Bu konuyla ilgili çalışmaların başında ilk sistematik

çalışmalar sosyolog ve psikologlar tarafından liderin kişisel özellikleri ile ilgili olarak yapılmıştır(Yiğit,2004:40).

#### **1.4.2. Davranışsal Liderlik**

Davranışsal liderlik yaklaşımı, lider olan kişinin eğitim yoluyla kazandığı liderlik davranışının, davranış özelliklerini belirlediğini ve liderin etkinliğinin bireysel özelliklerden ibaret olmadığı düşüncesini ileri sürmektedir. Liderin, grubun belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için gerekli olan; izleyenlerle arasındaki etkileşim türü, güdüleme şekli, grup bağlılığı, grup üyelerinin karar alma sürecine katkıları, emir verme tarzı, toplantıları yönetme şekli, grup içindeki kaynakları kullanışlı hale getirme gibi davranışları önemli olmaktadır (Şimşek,2006:12).

İşletmeler birbirinden farklı eğitim kurumları değişik yönlerden incelemeler yapmışlar ve bu durum sonucunda temel davranışsal yaklaşım çeşitleri ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmalarda elde edilen temel yaklaşımlar birbirinin aynısı olmuştur. Araştırmacılar genel olarak belirlenebilmiş iki türlü liderlik şekli üzerinde bir fikir birliğine varmışlardır. Bu görüşlerden bir tanesi göreve yönelik liderlik ( görev kabiliyeti, inisiyatif, işe yönelme); diğeri ise, kişiye yönelik liderlik (yetenek, kişiyi dikkate alma, çalışana yönelme) şeklindedir (Begeç,1999:22).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetimsel Diyagram Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramları çalışmasıdır. Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir: Birincisi "işe veya göreve yönelik olma", ikincisi "kişiye yönelik olma" boyutlarıdır. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal kuramlar, liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu,2005:4-5)

##### **1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

1945 yılında Davranışsal liderlik kuramının gelişmesine olanak tanıyan ilk çalışma " Ohio State Üniversitesi " liderlik çalışmasıdır. Askeri ve sivil pek çok

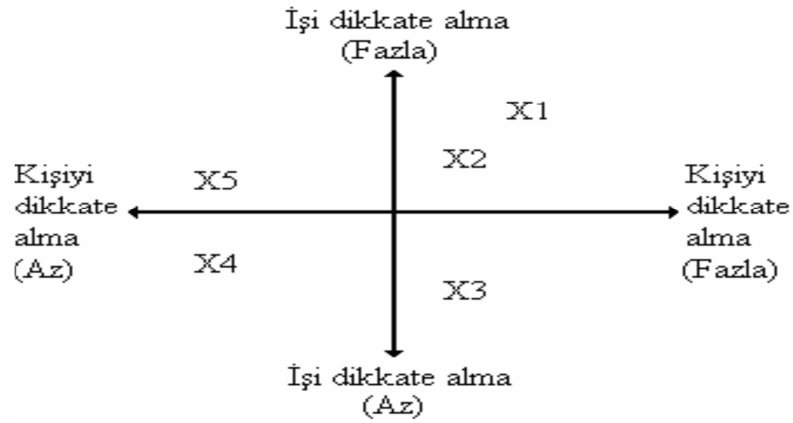


yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır(Luthans,1981:415).

Ohio State çalışmalarının sonuçlarına göre, etkin liderler hem ilgi hem de yapıyı harekete geçirmede yüksek 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. İlginin yüksek çalışan doyumuyla ilişkisi yapılan çalışmalarla genelleştirilirken, yüksek performansla daha az, hatta nadiren ilişki bulunmuştur(Keçecioğlu,1998:125-126).

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini, izleyicilerin liderlerine güvenmesini, izleyicileriyle duygusal ilişki içerisinde olmasını anlatan bir davranış biçimidir(Koçel,2010:578). Yani lider, izleyicileri tarafından kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görülmektedir. Kısaca bu faktörde lider için izleyicilerin bizzat kendisi önemlidir(Koçel,2010:578).

Çizelge 1. Ohio Üniversitesi Yaklaşımı



**Kaynak:** (Eren, 2004: 438; Koçel, 2005: 591).

Yukarıdaki Çizelgede-1'de en etkin lider X1 ile gösterilmiştir. Çünkü hem grubun başarmaya çalıştığı hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış göstermektedir. Şekildeki en etkisiz lider ise X4 ile gösterilmiştir. Çünkü hem grubun amaçladığı hem de grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen bir davranış göstermektedir(Eren,2004:438; Koçel, 2005: 591).

### **1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları**

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, 1947' de Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert yönetiminde yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır(Cinel,2008:10'den aktaran Aykanat,2010:16-17).

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının devam ettiği sırada Michigan Üniversitesi araştırmacılarından oluşan bir grup, Rensis Likert'in yönetiminde liderliğin oluşumu ve liderlik tipleri üzerinde çalışmıştır(Erdoğan,1991:337).

Çeşitli endüstri dallarında farklı kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan araştırmanın amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Araştırma sonucunda, lider davranışlarının işe yönelik ve kişiye yönelik olarak iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür(Koçel,1998:402).

Liderlik davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma sonucunda erkeklerin genellikle işe yönelik, kadınların ise kişiye yönelik liderlik davranışı sergiledikleri gözlemlenmiştir(Ataman,2001:459).

İşe yönelik lider ve insana yönelik lider olmak üzere iki değişik liderlik davranışı ortaya konulmuştur. Grup üyelerinin önceden belirlenen kurallara göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol edip inceleyen işe yönelik liderlik davranışı, büyük ölçüde bir gücü yani otoriteyi temsil eder. Bireye yönelik liderlik davranışı ise, grup üyelerinin çalışma şartlarının gelişmesine, kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile ilgilenen bir davranışı temsil etmektedir(Zel,2006:126-128).

### **1.4.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi**

Yöneticiler arasında oldukça popüler olan ve kendi liderlik stillerini tanımlama aracı olarak kullandıkları yönetim ızgarası, Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmaları değerlendirilerek Robert R. Blake ve Janes Mouton tarafından geliştirilmiştir(Genç,2012:258; Newstromand Davis,2001:169).

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model davranışının iki boyutu üzerine odaklanmıştır: Birinci boyut, insana ilgiyi ya da liderin izleyenlere ilişkin yönelimini göstermektedir. İkinci boyut ise, üretime ilgiyi yansıtmaktadır. Ancak buradaki ilgi kelimesi, yöneticilerin üretim ya da insanla nasıl ilgili oldukları anlamına gelmektedir; üretim miktarına ilgi anlamına gelmemektedir(Can,Akgül ve Kavuncubaşı 1998:324; Koçel,2001:473'den Aktaran Yiğit,2004:52).

Üretime ilgi; liderin politika kararlarının kalitesi, işlem ve süreçlerin kalitesi, destek hizmetlerinin kalitesi, iş verimliliği ve çıktı miktarı gibi konulara ilişkin tutumlarını ifade etmektedir(Can,Akgül ve Kavuncubaşı,1998:324; Koçel,2001:473'den Aktaran Yiğit,2004:52).

İnsana ilgi ise; hedeflerin başarılmasına yönelik bireysel bağlanma iş görenin saygınlığını koruma, güvene dayalı sorumluluk dağıtma, iyi çalışma koşulları sağlama ve tatmin edici kişiler arası ilişkileri geliştirme gibi olguları içerir(Can,Akgül ve Kavuncubaşı 1998:325; 473'den Aktaran Yiğit,2004:52 ).

#### **1.4.2.4. Douglas McGregor'un X Ve Y Teorileri**

Bu teori Douglas McGregor tarafından 1960 yılında ortaya konmuştur. McGregor'a göre; yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin ve liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkilemektedir(Zel,2001:108'den Aktaran Bayram,2013:19).

“McGregor’ a göre, liderlik davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. X kuramı, insanlarla ilgili geleneksel otokratik varsayımları içermektedir. McGregor’ un X kuramı 1960’ lı yıllarda yöneticiler tarafından çok benimsenmiştir. X kuramı yönetimi otokratik bir yaklaşım anlamına gelmektedir”(Güney,2009:395). Y Kuramı ise, yönetimde insana yönelik ve destekleyici bir kuramdır. Bu kuramda insanların tembel ve beceriksiz olmadığını anlatır(Güney,2009:392).

Douglas McGregor ve Mayo, Taylor'un geliştirdiği klasik yönetim kavramını tasvir etmiş ve buna X teorisi adını vermiştir. Daha sonra bu teoriyi eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kavramının ilkelerini ortaya koymuştur (al,2002: 524).

**Tablo 3. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri**

<b>X TEORİSİ (İnsanlar Hakkında Geleneksel Varsayımları Kapsar)</b>	<b>Y TEORİSİ (İnsanlar Hakkında Modern Görüşleri Kapsar)</b>
-Vasat insan çalışmayı sevmez, imkan bulduğunda işten kaar.	-Normal insan işten nefret etmez, çalışmayı oyun ve dinlenme kadar doğal sayar.
-İnsanlar, çalışmayı sevmediğinden dolayı zorlanmalı, yönetilmeli ve amaçlara ulaşmak için ceza tehdidi altında tutulmalıdır.	-İnsan, kendi kendini yöneltme ve denetleme yoluyla daha başarılı olur.
-Vasat insan yönetilmeyi sever, sorumluluktan kaar, hırslı değildir.	-Amaçlara bağlılık, bireylerin amaçları gerçekleştirmede elde ettikleri ödüllere bağlıdır.
-İnsanlar yaradılış gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz, bu tür olgulara direnir isyan eder.	-İnsanların ğrenmeye ve sorumluluk almaya çalışması uygun koşulların sağlanmasına bağlıdır.
-Örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.	-Organizasyon sorunlarının yaratıcılık becerileri insanlar arasında geniş ölçüde blştrlmştir.
-İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesi için maddi anlamda ödüllendirilmelidir.	-Gelişmiş sanayi, normal insan yeteneklerinin sadece bir kısmından faydalanmaktadır.

**Kaynak:** (Tezer ve al, 2002:52; Eren, 1993:25-26).

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

Yönetici (lider) davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model: Rensis Likert' in sistem dört modelidir. Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının, uygun yönetimi gerekli kılan değerler olduğunu görmüşler ve bu düşünceden hareketle etkin olan organizasyonlarla, etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörleri incelemişler, daha sonra örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir(Karakışka,2009:68' dan Aktaran Aykanat,2010:23).

Likert'e göre; sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma vb. yollarla kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamazlar. Bu kaynakların sigortası mevcut değildir. Yeni işe alma, eğitime ve geliştirme uzun yıllar alır. O halde, örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve önemli bir görevdir. Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları; örgütlerin X kuramından Y kuramına geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirmeye ve geliştirmeye, hijyen faktörleri yerine güdüleyici faktörleri doyurmaya yönelmiştir. Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır(Eren,2001:34-68' dan Aktaran Aykanat,2010:23).Likert' in Sistem Dört Modeli aşağıdaki Tablo-4'de görülmektedir.

**Tablo 4: Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli**

<b>Önderlik Değişkeni</b>	<b>Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)</b>	<b>Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)</b>	<b>Sistem 3 (Katılımcı)</b>	<b>Sistem 4 (Demokratik)</b>
<b>Astlara olan güven</b>	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir ancak, kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir.

<b>Astların algıladığı serbestlik</b>	İşle ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Kendilerini oldukça serbest hissederler.	Kendilerini tamamiyle serbest hissederler.
<b>Üstün astlarla ilişkisi</b>	Sorunların çözümünde fikirleri nadiren alınır.	Bazen fikrini sorar.	Genelde fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima fikirlerini alır ve onları kullanır.

**Kaynak:** <http://home.anadolu.edu.tr>, 2009'dan Aktaran Aykanat,2010:23.

#### 1.4.2.6.Davranışsal Liderlikle İlgili Diğer Sınıflamalar

Liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranabilmektedirler. Liderin davranışı, liderin takipçileri veya yönettiği grup ile olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir(Özmen,2009:13).

Davranışsal liderlik teorileri iki tür liderlik tarzını ortaya çıkartmıştır. Bunlar: insana dönük ( iş gören merkezli ) ve göreve dönük ( üretim merkezli ) liderlik tarzlarıdır. Bu iki liderlik tarzı işgücü performansı ve tatminini etkiler. İş gören merkezli liderler yüksek saygıya sahipken, üretim merkezli liderler teknik yöne önem vermişlerdir. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderlik tarzının daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılammıştır(Dereli,1982:238).

Birçok araştırmacı niçin bazı yöneticilerin diğerlerinden daha başarılı olduğunu anlayabilmek için, liderin davranışlarının bunda etkili olabileceğini değerlendiren çalışmalara ilgi göstermişlerdir. Araştırmacıların burada en büyük amacı başarılı yöneticiler ile başarısız olanlar arasında bazı davranış farklılıkları olup olmadığını tespit etmek, bu tip davranışlar var ise bunları tespit etmek ve bu davranışların başarılı olmak isteyen diğer yöneticiler tarafından da öğrenilerek uygulanabilmesini sağlamaktır(Aydoğmuş,2004:29).

Bazı araştırmacılar tarafından, göre ve yönelik liderlik Şeklinde de adlandırılan davranışsal liderlik ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Bu kapsamda izleyicilerin liderlerinin isteklerini yerine getirmeleri, bunun yanında liderlerin de sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamaları büyük önem taşıtmaktadır. Davranışsal liderlik anlayışında liderin etkinliği izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır(Tabak,2004:43).

#### **1.4.2.6.1. Serbesiyeti Liderlik**

Serbesti (liberal) liderlik, grup üyelerini tamamen serbest bırakan bir liderlik modelidir. Gten kaınıır. Liderin rolü diğer grup yelerininki gibidir. Lider sadece örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlamak bakımından katkıda bulunur. Tamamen otokontrol sistemi hkimdir. Bu model çok kullanılan bir liderlik modelidir. Üyeler birbirine karşı farklı nitelikte amaçlar geliştirebilir. Bu durum özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına neden olabilir(Sütçü,2008:38).

Serbesiyeti 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, g ve sorumluluktan kaçmaktadır. Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için takipçilere bağımlıdırlar. Takipçiler kendilerini eğitmekte ve motive etmektedir. Bu noktada liderin rolü çok azdır(Newstorm ve Davis, 1993:227'den aktaran Doğan, 2007:69).

Gerekli gördükleri zaman isteyen kişi istediği kimselere danışabilmekte, yeni fikirleri uygulayabilmekte, kendine en uygun kararı alabilmektedir. Serbesiyeti liderlik, ellerindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan, astlarını kendi halinde bırakan ve tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamalarına olanak sunan bir liderlik tarzıdır(Erdal, 2007: 18'den AktaranUysal,2012:48).

Serbesiyeti liderlikte, liderin asıl görevi takipçilere kaynak sağlamak ve iş ile ilgili sorunları çözmektir. Konusunda uzman olan, yüksek derecede tecrübe ve bilgiye sahip olan astların yeni düşünce üretebilmesi için son derece uygun bir liderlik davranışıdır(Doğan, 1998:254). Serbesiyeti liderlerin bulunduğu gruplarda kararlar, grup tarafından alınmaktadır. Lider takipçilerin çalışmalarına karışmamakta, otorite ve g takipçilere geçmekte ve takipçiler grubu ve lideri yönlendirmektedir(Türkmen,1999:63).

Serbestliğe dayalı liderlik, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni iş fikirlerini test etmekte en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise, malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Bu tür liderlik biçimi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma geliştirme departmanlarında sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir. Aksine, eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tür bir liderlik biçiminin yürümeyeceği ise kesin bir sonuçtur(Karahan,2009:21).

#### **1.4.2.6.2.Grup Liderliği**

Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapmaktadır. Örgütün üretim istekleri ile insanın gereksinimleri arasında uyum sağlayan ve bununla ilgili bir çatışma bulunmayan yönetsel yaklaşımdır. Bu yaklaşım, insanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir(Yiğit,2004:54).

#### **1.4.2.6.3.Otokratik Liderlik**

Otokratik lider tarzı, özünde çalışanları yönetim aşamalarına dâhil etmeyen bir tarzıdır. Diğer bir ifadeyle, işletme amaçlarının, planlarının ve politikalarının belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir fikir sunma hakkı yoktur. Çalışanlar sadece yöneticilerden aldıkları emirleri harfiyen uygulamakla yükümlüdürler(Kara,2012:25). Otokratik liderlik davranışı, genelde bürokrasinin hâkim olduğu ve gelenekçi yönetim kültürünün sürdürüldüğü örgütlerde benimsenmektedir. Otokratik liderler, astlarından anında itaat talep ederler. Amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde iş görenlere söz hakkı tanımazlar(Eren,2001:453).

Otokratik liderlik tarzı, kararların yalnızca yönetici tarafından alındığı, sahip olunan mevkiden kaynaklanan otoritenin kullanıldığı görev odaklı liderlik türüdür.



Otokratik liderler otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendileri alırlar ve astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermezler. Bu tarzda yönetilen işletmelerde karar verme süreci hızlanır, fakat takım ruhu oluşmaz, güven ve işbirliği sağlanmaz(Çoroğlu,2003:27).

Eski olmasına karşın sıklıkla karşılaşılan bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlikte yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması gibi yararlarının yanında; liderin aşırı bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmektedir(Bakan ve Büyükbeşe,2010:75).

#### **1.4.2.6.4. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderler, yüksek düzeyde kendine güven ve güç ihtiyacı hissetmekte ve kendi inanç ve ideallerini izleyicilerini ikna etmede kullanmaktadırlar. Güce olan güçlü istekleri, karizmatik lideri diğerlerini etkilemede motive etmektedir(Oral,2013:80).

Karizmatik güç yetkisi; istikrarsızlık ve kaos ortamlarında ortaya çıkan bir anlayıştır. Genellikle fiziksel, ekonomik, dini ya da politik kriz anlarında ortaya çıkar ve köklü değişimlere ön ayak olur. Karizmatik yetki, izleyicilerin lidere atfettiği insanüstü ayrıcalıklı özelliklerdir(Bulut,2009:25).

Karizmatik liderlik yaklaşımları konusunda, insanlar arasındaki bireysel farklılıkların kaynakları en önemli belirteç olarak karşımıza çıkmaktadır. Karizmayı yaratan en önemli unsurlardan birisi olan bireysel farklılık, çocukluk çağlarından itibaren oluşmakta ve zaman geçtikçe artan ölçüde farklılaşan bir eğilim göstermektedir(Begeç,1999:88).

Karizmatik liderin takipçisi, kendi yeterliliklerini geliştirebilir, lider de takipçilerin zor hedefleri gerçekleştirmesi için yardım eder. Başarılı deneyimlerle sonuçlanan görevler sağlar. Lider, takipçilerin duygusal sorunlarına uygun zamanda devreye girerek özyeterlilikte artış sağlar ve içsel motivasyonunu yükseltir(Yılmaz,2011:36).

Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler liderlerin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar(Gül,2003:22).

Karizma, bilindiği üzere çekiciliği (attractiveness) ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu karizma başkalarını etkilemede önemli bir rol oynar. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleriyle başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir(Kızıltay,2010:23).

#### **1.4.2.6.5. Demokratik Lider**

Demokratik liderlik tarzında merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve takipçiler sosyal bir grup olarak hareket etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söyleyerek öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir(Newstorm ve Davis,1993:227'den Aktaran Doğan,2007:68).

Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkisini başkaları ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Bir başka ifade ile demokratik liderlik, amaçların lider ve astların katılımı ile tespit edildiği yönetim şeklidir. Amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümlerinin yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikirler ve düşünceler doğrultusunda hareket eden bir yaklaşım sergilemektedir(Aykan,2004:213-224).

Demokratik liderler, sahip oldukları otoritelerini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Dolayısıyla, daha etkin karar alabilme imkânı ortaya çıkmaktadır. İzleyiciler, kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları en üst seviyededir(Bulut,2009:23).

Demokratik liderlik tipi, neo-klasik dönemde ön plana çıkmıştır. Bu tip lider, sadece kendi yetenekleriyle değil, astlarına da danışarak ve onların fikirlerini alarak iş yapar. Lider, tüm konularda astlarına güven duyduğu için onların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerinde etkin olmaya teşvik eder(Yılmaz,2011:49). Demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir. Çalışanı her zaman destekler ve kararların alınmasında katılımı her zaman arzular(Stoner ve Edward,1995:417).

Demokratik liderliğin önemli bir yararı; astlarında en az lider kadar örgütü etkileyen koşulların bilincinde olmaları ve lidere amaç, karar alma süreci, planlama ile ilgili önerilerde bulunmaya çalışmasıdır. Bu şekilde örgütte daha sağlıklı kararlar alınması olasıdır. Aynı şekilde otokratik liderlik tarzının aksine, liderin astlarının duygu ve düşüncelerine karşı açık olması, astların moral ve motivasyonun arttırmakta bu da performansa ve çalışma gücüne olumlu etki yapmaktadır(Eren,1993:352).

Eğitim yönetiminin en önemli özelliği; yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların birlikte alındığı izleyicilerin değil, işbirliği yapan arkadaşların söz konusu olduğu demokratik liderliği gerektirmiş olmasıdır. Bununla birlikte bazı durumlarda, demokratik liderliği geliştirmek için yönetici pek çok engeli yenmek zorundadır. Hunt ve Pierce'in belirttiği gibi, pek çok eğitim örgütünde, geleneksel otoriter liderlik iç ve dış etkenler tarafından öylesine benimsenmiştir ki, demokratik liderliğe geçişteki değişikliklerin son derece dikkatle başlatılması gerekir. Otoriter liderliğe alışan kimseler, her zaman daha fazla özgürlüğü kucaklamak için koşmazlar. Bu çekingenliğin nedeni, yalnızca aldırılmazlık ve alışılmış otoriter hava değildir. Gerçekte pek çok kişi, demokratik yöntemlerden, planları ve sorumlulukları paylaşmaktan kaçarlar(Kaya,1996:148).

### **1.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri**

Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda davranışsal yaklaşımların önemli katkıları olmuştur. Ancak araştırmacıların liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri, bu yaklaşımın zayıf tarafını oluşturmaktadır. Durumsallık yaklaşımında araştırmacılar, liderlerin değişik koşullarda, değişik liderlik davranışlarını sergileyebileceği üzerinde durmuşlardır. Değişik durumsallık liderlik teorileri geliştirilmesine karşın, hepsinde ortak bir varsayım vardır. Bu varsayım başarılı bir liderliğin, liderlik biçiminin ancak durumun yarattığı koşullara uyduğu zaman sağlanabileceğidir. Durumsallık liderlik yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, esnekliğin olması gerektiğini savunmakta ve her duruma uyacak evrensel bir liderlik biçimine karşı çıkmaktadırlar. Liderlik davranış biçiminde bu tür bir yaklaşımın benimsenmesi takım çalışmasının etkinliğini arttıracaktır. Durumsallık teorilerine göre liderlikte başarı, belli bir örgütsel durum içinde, liderle astları arasında yer alan karşılıklı etkileşimin bir ürünüdür. Her durumda kullanılacak tek bir liderlik davranış tarzının sürekli başarılı olma olasılığı yoktur (Kazmier,1979:307).

#### **1.4.3.1. Yol Amaç Yaklaşımı**

Yol-amaç modelinde; liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu kurama göre iş görenleri örgütsel hedeflere yönlendirebilmek için liderler, kişinin yapacağı bir faaliyetin kendisini belirli sonuçlara götürmesine yönelik beklentisini ve ulaşılacak sonuca verdiği değeri (sonucu arzulama derecesi) dikkate almalıdır(Balekoglu,1992:51).

Yol-amaç kuramına göre lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulayarak astların motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar(Northcraft, 1994:365):

- Yönlendirici liderlik davranışı: Astlarına işle ilgili bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini net bir şekilde açıklar.
- Destekleyici liderlik davranışı: Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir, arkadaşça davranır.
- Katılımcı liderlik davranışı: İşle ilgili konularda astlarına danışır, onların fikirlerine önem verir.
- Başarıya yönelik liderlik davranışı: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına başarılı olacaklarına dair güven duygusu verir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

#### **1.4.3.2. Vroom - Yetton - Jago Modeli**

Çevresel değişkenleri ele almanın önemini vurgulayan bir başka model, ilk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş ve daha sonra Vroom ve G. Jago tarafından yaygınlaştırılmış olan, "Liderlikte Karar Verme" modeli olarak anılan, Vroom Yetton Jago modelidir. Araştırmacılar, liderlik kavramına işlevsel bir tanımla yaklaşmışlar ve liderliğin özünde karar verme becerisinin yattığını savunmuşlardır. Bu model, durumun özelliklerine bağlı olarak, liderin karar verme aşamasında astın kararların paylaşılmasında ne kadar söz sahibi olması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadır. Kararın derhal alınması gibi bazı durumlarda tek kişi

tarafından alınan kararlar olumlu sonuçlar verse de, bu kararlar her zaman ve her durumda en iyi nitelikte kararlar olmayabilmektedir(Köse,2009:28).

#### **1.4.3.3. Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli**

Fred E. Fiedler, birçok kamu ve özel kuruluşta liderlik üzerine çalışmalar yapmıştır. Bununla beraber üniversitelerde "Endüstriyel Psikoloji" konusunda ders vermiştir. Fred E. Fiedler Örgütsel Araştırma gruplarında da önemli çalışmaları olan bir bilim insanıdır. 1950'li yıllardan sonra özellikler yaklaşımlarına ve davranışsal yaklaşıma bilim insanları eleştiriler getirmiştir. Bu aşamadan sonra durumsallık yaklaşımı dikkatlerini cezbetmiştir. Etkililiğin durum ve koşullardan etkilendiğini belirten durumsal liderlik yaklaşımını Fiedler, bilimsel temellerle açıklamaya ve tanımlamaya çalışmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre liderin davranışları ortamın koşullarından etkilenebilmektedir. En iyi lider; davranış şeklini, koşulun özelliklerine, grup üyelerinin beklentilerine, grubun bulunduğu çevre ile uyumlu hale getirebilen liderdir(Yeşilyurt,2007:27).

#### **1.5. Liderliğin Fonksiyonları**

Bir yöneticinin planlama, organize etme, yürütme, koordin e etme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmesine karşılık, bir liderin hangi fonksiyonları yerine getirdiği konusu kesin bir açıklığa kavuşmamıştır(Özalp,Eren,Öcal,1992:164).

Liderin geleneksel fonksiyonları olarak nitelendirilebilecek bir dizi görevi vardır.

Bunlar şöyle özetlenebilir:

- 1. Uygulayıcılık Fonksiyonu:** Grubun özelliği ne olursa olsun, liderlin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmektir.
- 2. Paylaşımıcılık Fonksiyonu:** Lider, grup içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi, onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür.
- 3. Uzmanlık Fonksiyonu:** Bir grup içerisinde lider, çoğu zaman belirli bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır. Grup hedefleri doğrultusunda etkili olan bilgi ve beceriyi şahsında birleştirebilen kişi, grup üyelerince lider olarak kolayca benimsenecektir.

4. Grup Sözcülüğü Fonksiyonu: Gruplar büyüdükçe, grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkili ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumlarda başka gruplar karşısında grubu temsil görevini liderler üstlenir. Dışarıdan gruba ve gruptan dışarıya doğru olan haberleşmede asıl kanal liderdir.
5. Kontrolörlük Fonksiyonu: Grup içerisinde yer alan herhangi bir lider, o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır. Lider, grup üyelerinin amaçlara uygunluğunu kontrol yetkisine sahiptir.
6. Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu: Üyelerin, grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş kurallara göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği bir görevdir.
7. Hakem ve Aracı Olma Fonksiyonu: Lider, grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulma durumunda aracı rolünü üstlenmektedir. Onlar arasındaki ilişkileri düzenleme ve düzeltmeye çalışmaktadır. Grup üyelerinin nasıl davranacakları ve birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık görevi liderin en doğal görevlerindedir.
8. Grup Sembolü Olma Fonksiyonu: Grupların kendine özgü sembolleri vardır. Bazen liderler de taşıdıkları özellikler nedeni ile grupların sembolü olmaktadır. Bir grubun sürekliliğini sağlayan kişi, zamanla o grubun sembolü olmaya başlayacaktır. Bu kişi liderdir.
9. Sorun Çözme ve Danışmanlık Yapma Fonksiyonu: Lider, bazen grup içerisinde belirli kişilerle duygusal ilişki kurabilmektedir. Bu gibi durumlarda lider, sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanmaktadır. Aynı duygular lider içinde geçerli olmaya başlayınca grup üyelerinin sorunlarını çözmeye liderin babalık rolü yoğunlaşmaktadır.
10. Eğitim ve Öğretmenlik Fonksiyonu: Lider, kendisini takip edenleri eğitmekte, eksikliklerini telafi etmekte ve geleceğin liderliğine onları hazırlamaktadır.
11. Teşvik Etme ve Örnek Olma Fonksiyonu: Liderin genel davranışı, grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır. İzleyenlerini teşvik edebilmeyi başarabilen liderler, grubun menfaatleri doğrultusunda emri altındakilerde belli ihtiyaçları uyandırabilir veya bazı ihtiyaçları diğerlerinden daha önemli bir sıraya getirebilir.

**12. Sorumluluğu Yüklenme Fonksiyonu:** Liderlik, kendisini izleyenlerce işin yapılması esnasında meydana gelen sonuçların sorumluluğunu genellikle üstlenme eğilimindedir. Özellikle Avrupa ve Japonya’da çalışanların hataları sebebiyle liderlerin istifa etmek vb. çözüm yollarını sıklıkla tercih ettikleri gözlenmektedir.

Liderlerin sahip oldukları veya sahip olmaları gereken fonksiyonlar incelendiğinde liderlerin büyük sorumluluklar üstlenmesi gereken insanlar oldukları anlaşılmaktadır. Öyle ki grubu temsil eden, kritik zamanlarda karar veren ve bu kararlar neticesi meydana gelebilecek her türlü sonucun sorumluluğunu üstlenen, grup içi ve dışı haberleşmeyi sağlayan, izleyenleri arasındaki uyumu temin eden veya etmesi gereken kişiler liderlerdir. Bu da liderlerin niçin bu kadar önemsendiğinin anlaşılması açısından oldukça önemlidir(Aydoğmuş,2004:20-22).

## **1.6. Liderlik Stratejileri**

Liderlik stratejisi, organizasyonların başarıya ulaşmaları için üzerinde durmaları gereken önemli konular arasında yer alır.

### **1.6.1. Yol Gösterici Lider**

Bu liderlik yaklaşımı “Göreve Yönelik Liderlik” tarzına çok benzemektedir. Bu davranışı sergileyen liderler, astlarından neler beklediklerini, onlara verdikleri görevleri nasıl yapacaklarını, işlerini ne zaman bitirmeleri gerektiğini çalışma esnasında diğer çalışanlar ile olan ilişkilerini belirtirler. Bu davranış tarzı, programın hazırlanması, beklentilerin ve normların oluşturulması, astların izleyeceği yolların ve kuralların belirlenmesini gerektirir(Begeç,1999:47).

### **1.6.2. Tam Serbest Lider**

Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan liderlik tipidir. Tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar(Çelik,2014:9).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, izleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemede, kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider, ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar(Bakan ve Büyükbeşe,2010:75).

Bu tip liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar(Eren,2000:437).

Astlarının kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanla rölçüsünde yapmalarına fırsat tanır. Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Ceza ve ödül sistemini pek işletmezler. Kısaca bu yöneticiler için “Etiliye ve sütlüye karışmazlar” diyebiliriz. Örgütün başarısı bu tip yöneticilerden çok yetenekli astlara bağlıdır. Bu tür liderlerin bulunduğu örgütlerde kararları grup (astlar) alır, liderler uygular diyebiliriz. Liderler grubun çalışmalarına katılmazlar. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen astlardadır. Liderler, kesinlikle grubu yönlendiremez ancak astlar grubu ve lideri yönlendirirler(Türkmen,1996:63).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının yararı, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. Lider, ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve bu sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu biçimde bir liderlik tipi uygulanabilir. Aksine kültür düzeyi düşük, iyi iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tarz bir liderlik biçiminin yürüyemeyeceği açıktır(Eren,2000:439).



Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının ilk sakıncası, grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakınca, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır(Eren,2000:440).

## **1.7. Liderlikte Güç Kaynakları**

Güç kavramı, etkileme kavramı ile yakından ilgilidir ve en genel anlamda etkilenmeden yararlanma kapasitesi olarak tanımlanabilir. Bu anlamda güç, belli bir olayı meydana getirme kabiliyetini ve bir kişi veya grup tarafından diğer insanların arzulanan biçimde davranmalarını sağlamak için çeşitli vasıtalarla ortaya çıkarılan etkiyi ifade etmektedir(Bozbey,1997:19 ).

### **1.7.1. Ödül Gücü**

Bir diğer güç olan ödüllendirici güç, çalışanlara ödül vermek için otoriteden gelen bir güçtür. Yöneticiler, maaş arttırma ya da promosyon gibi resmi ödülleri kullanabilirler. Ayrıca övme, iltifat etme ve takdir etme gibi ödülleri de düzenli olarak kullanabilirler. Yöneticiler çalışanlarının davranışlarını etkilemek için ödülleri kullanabilirler(Çelik,2014:15).

Eğer lider ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanıp başkalarını ödüllendirebiliyorsa, bu ödüllendirme gücüdür. Ödüllendirme, çeşitli şekillerde olabilir: Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs. gibi ödüllerin hepsi birer güç kaynağıdır. Eğer yönetici astları hakkında bu konularda karar verebiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir(Eraslan,2004:27).

Ödüllendirme gücü, istenilen işi istenilen nitelik ve şartlarda istenilen kalitede yapılmış olgusunu kabul etme ve tüm bunların karşılığı olarak da işi gerçekleştireni memnun edebilecek kaynakları kullanma kabiliyeti ile ilgilidir. Yani örgüt içerisinde ödül alan biri, diğer çalışanlara nazaran önemli bir görünüme ve güce sahip olmaktadır(Reşat,1997:90).

Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların liderin isteklerine ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Bir lider başkalarını ödüllendirebilme kaynaklarına sahipse astlarını (izleyenlerini) etkilemek için önemli bir güce sahiptir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artışı, yükseltme (terfi), önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller bulunmaktadır(Erdal,2007:13).

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(Erdal,2007:13).

### **1.7.2. Baskıcı Güç (Zorlayıcı )**

Bu güç kaynağı korkuya dayanmaktadır. Bir astın kendi üstünün istediklerini yerine getirmede başarısız kalmasının kendisine yönelik bazı cezalandırma eylemlerine yol açacağını algılaması, üstün zorlayıcı güç kaynağını ifade etmektedir. Bu metodun her zaman sağlıklı sonuçlar vereceği söylenemez, çünkü gücü az olan kimse işi yapmaktan ziyade cezadan kaçınma ile ilgilenebilir ve değişik yöntemler geliştirebilir. Bu yüzden lider bu gücün sınırlarını iyi tespit ederek çalışanları amaçlardan koparmamalıdır(Silver,1981:364).

Zorlayıcı güç, ödüllendirici gücün karşıtıdır. Otoritenin çalışanları cezalandırmasını veya cezayı tavsiye etmesini savunur. Yöneticiler çalışanları kovma, onların rütbelerini düşürme, eleştirme veya ücret artışlarını iptal etme hakkına sahiptir. Örneğin; bir satış danışmanı beklenen performansı gösteremiyorsa, yöneticisi onu eleştirmek, azarlamak, dosyasına olumsuz bir mektup koymak ve yükselişini engellemek için zorlayıcı gücü kullanır(Çelik,2014:15).

Liderin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Zorlayıcı güç algısı, bir organizasyondan diğerine

farklılık gösterebildiği gibi, bu gücün araçları da aynı şekilde farklılık gösterebilir. Bu araçlar fiziksel güç kullanımı, ret (kabul görmeme), rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma, organizasyonla ilişkilerini kesme gibi maddi ve manevi araçları içerebilir(Meydan ve Polat, 2010:130).

Astların, liderlerin istediği davranışları yerine getirmemesi durumunda liderin sahip olduğu cezalandırma imkan ve kabiliyetidir. Astlar, ceza veya işlerini kaybetme korkusu ile liderlerin isteklerini yerine getirirler ve korkuya dayanmaktadırlar. Liderlerin, izleyicilerin özlük hakları üzerindeki rütbe tenzili, atama, maaştan kesme, işe son verme gibi her türlü tasarruf hakkından, fiziki güç kullanımına kadar, izleyicileri korkutan her şey bu güç kapsamında değerlendirilebilir(Eren,2003:476).

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(Erdal,2007:14).

### **1.7.3. Uzmanlık Gücü**

Bir liderin özel bilgisi ya da takipçileri tarafından yapılan görevleri dikkate alma becerisinden kaynaklanan güç, uzmanlık gücü olarak adlandırılır. Lider, doğru bir uzman olduğunda, çalışanlar onun üstün bilgisi dolayısıyla öğütlerine uyarlar. Yönetici konumundaki liderler kendilerine promosyon kazandıran üretim sürecindeki deneyimi sıklıkla edinirler. Bununla birlikte en üst yönetimdeki liderler, uzmanlık gücüne sahip olmayabilirler, çünkü çalışanlar onların yaptıklarından daha fazla teknik detayı biliyor olabilirler(Çelik,2014:15).

Lider, bu gücü algılayan ast için, hem işle ilgili, hem de planlama, yöneltme ve eş güdümlenme gibi konularda yeterliliğe sahiptir. Çünkü insanlar belirli bir konuda bilgi ve tecrübesi yüksek olan liderlerin yönlendirmelerini ve önerilerini dinleme ve kabul etmede daha fazla istekli davranırlar(Meydan ve Polat,2010:130).

Lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgili bir güç kaynağı olarak nitelendirilir. Bu güç kaynağında da yine izleyicilerinin algısı önemlidir. Eğer bir lider diğerleri tarafından bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider izleyicilerini kolaylıkla etkileyebilecektir(Begeç,1999:10).

Liderin sahip olduğu özel bilgi; uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. Bacon'un "Bilgi güçtür" deyişi bu maddede anlamını iyice bulmaktadır. Grup üyeleri veya izleyenler liderin, özel yetenek ve geniş bilgiye sahip olduğuna inanırlar. Liderin izleyenlerin üzerinde etki kurmasında, izleyenlerin liderden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları varsayımı etkilidir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahip olmalıdır(Erdal,2007:14).

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 kaçınmalıdır. 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(Erdal,2007:14).

#### **1.7.4. Yasal Güç**

Bir kurum ve şirkette resmi yönetim pozisyonunda gelen güç, yasal güç olarak adlandırılır. Örneğin, öncelikle yönetici olarak bir kişi seçilir. Çoğu çalışan da iş aktivitelerinde onun yönlendirmesini saygıyla kabul etmek zorunda olduklarını bilirler. Çalışanlar, bu uydukları güç kaynağını yasal olarak kabul ederler(Çelik,2014:15).

Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür(Yiğit,2004:18). Organizasyonel hiyerarşide, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücü yasal güçtür. Astlar bu yöneticinin emirlerine uymaya kendilerini mecbur hissederler. Bu mecburiyet

sosyal dengelerden veya sosyal hiyerarşide bir kişinin durumundan ortaya çıkabilir. Yasal güç esasında otoriteyi temsil etmektedir. Burada astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur(Deniz ve Çolak,2008:308).

Yasal güç genellikle şu kaynaklara dayanır(Çetin,2009:32):

- Teknik beceri ve uzmanlık,
- Ödül ve ceza verebilme,
- Kişisel nitelikler, inandırma, haberleşebilme,
- Otoritenin kullanılış biçimi şeklindedir.

Araştırmacılar, bu güce dayanan etkileme gayretlerinin azami düzeyde nezareti gerektirdiğini ve bunun için uygun bir ortamın bulunmasını, aksi takdirde yasal güç kaynağının azalacağını belirtmişlerdir(Bakan ve Büyükbeşe,2010:77).

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. Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür. Astlar, üst kademelerden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Ancak otoriter 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(Erdal,2007:13).

### **1.8. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlikle ilgili bugüne kadar pek çok teorik ve uygulamalı çalışma yapılmıştır. Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden meydana geldiği düşünülmekteydi. Meydana gelen çeşitli durumlar neticesinde liderlik için yalnızca

kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin, yönetimleri esnasındaki davranışları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Ancak bir süre sonra yönetim için liderlerin sahip olduğu bu özelliklerin de yetersiz kaldığı anlaşılmış ve liderlerin davranışlarında durumların önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunun üzerinde incelemeler yapılmış ve halen de çeşitli araştırmalar yapılmaya devam etmektedir (Begeç, 1999:18).

### **1.8.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne göre yeni girmiştir. Yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır(Keçecioglu,1998:27).

Dönüşümcü lider fark etmeyi, kendine özgü yetenekleri ve kişisel gelişim fırsatlarını vurgular. Teşekkür notları, toplumsal ve özel bildirimler, partiler ve diğer projelerle birleşme fırsatları gibi fark etme ve kutlama yönünden dışa özgü yetenekleri de vurgulanır. Böylesi yetenekler grubu ve ortak vizyonu destekleyen örgütsel bir kültür oluştururlar. İzleyenlerini sürekli olarak motive ederek, kendilerini geliştirmelerini ve değişime adapte olmalarını sağlar(Pielstick,1998:7).

Günümüzde dönüşümcü liderlik kavramı, Burns'un çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Kitabında mükemmel firmaların sahibi olan sıra dışı insanlardan bahsederken Peters ve Waterman dönüşümcü lideri mükemmellekle eşit anlama koymaktadır. Bass ise dönüşümcü lideri karizma ile aynı olarak görmektedir. Bunun ötesinde göz ardı edilmemesi gereken gerçek ise dönüşümcü liderliğin, izleyici ve liderin moral, motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmalarıdır(Rost,1993:87).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider astlarının ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansla ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu astlara kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı “anamlı” hale getirir, çalışanların heyecanını körükler. Astların, amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Kendisi astları için bir rol

modeli olur. Astların kendilerini adama (commitment) düzeylerini yükseltir(Koçel,1998:413).

Bass, dönüşümcü liderlikte karizmanın öneminden de bahsetmiştir. Bass dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını saptamıştır. Bass'ın bu çalışmasında, karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüşümcü liderliğe neden olmanın ötesinde sonucudur. Bass, Weber'in Yunanca da tanrının armağanı olarak gördüğü karizmanın anlamını göz ardı etmektedir. Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüşümcü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir(Sashkin ve Rosenbach, 1993:93' den AkataranTabak,2001:5).

Dönüştürücü liderlik kavramını ilk ortaya atan Downton (1973)' dur. Literatürde, dönüştürücü liderlik kavramını 'karizma' ile ilişkilendirip, kavramın çıkışını Weber'e kadar götürülenlerin olduğu da görülmektedir. Dönüştürücü liderlik kavramına önemli bir katkıyı da Amerikalı siyasi liderleri inceleyen Burns yapmıştır. Burns'ün bu katkısı, etkileşimci liderliğin ötesinde bir anlayışın, süreçler üzerindeki etkisini anlamaya ve ilgi duyulmasına teşvik etmiştir(Erdal,2007:30).

Son 15 yılda liderlik yazınında dikkat çeken ise, Burns'ün çalışmasıdır. Burns politik liderlik konusunda, Alman sosyolog Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüştürücü ve davranışçı (etkileşimci) liderlik olarak bir ayrıma gitmiştir. Burns bu çalışmasında liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için çalışanlarını harekete geçirme olarak tarif etmektedir(Erdal, 2007:30).

### **1.8.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

Etkileşimci liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlikte çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir(Bakan ve Büyükbeşe,2010:75).

Etkileşimci liderlik, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı etkileşime ve destek düşüncesine dayanan bir liderlik tarzıdır. Buna göre, çalışanlar, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi ölçüsünde, maddi-manevi ödül almaktadır. Bu amaçla, lider, çalışanların gösterdiği yüksek performans karşılığında onların gereksinmelerini karşılayarak takipçilerini motive etmektedir. Etkileşimci liderler, değişimin yavaş olduğu, durağan ortamlarda faaliyet gösterirler. Bu nedenle, girişimci tutum ve davranışları zorunlu olmadıkça sergilemezler, risk almazlar. Bu tür liderliğin uygulandığı örgütlerde, değişim ve yenilenmeden daha çok, var olan faaliyetlerin sürdürülmesine önem verilir(Alpkan, Dilek ve Bozlağan,2005:45).

Etkileşimci liderlik kavramıyla ilgili olarak literatüre baktığımızda, etkileşimci liderliğin “al-verci liderlik” olarak da geçtiği görülmektedir. Etkileşimci liderler resmi ödül ve cezaları astları yönetmek için kullanırlar. Liderler, astlara belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaları için rollerini ve görev gereklerini açıklayarak onlara rehberlik eden ve motive eden liderlerdir. Etkileşimci liderler, ödül ve tehditleri itaat karşılığında verirler. Etkileşimci liderler, rolleri ve görev gereklerini netleştirerek astlarını belirlenmiş olan hedefler için motive ederler. Etkileşimci liderler, organizasyonun performansının sürekli olarak arttığını, fakat büyük çıkışlar göstermediği hipotezini temel alır(Demiroğlu,2002:26).

Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tipinde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini, astlarını ödüllendirme ve onların daha çok çaba sarf etmeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Onların yaratıcı ve yenilikçi yanları ile çok az ilgilenirler. Etkileşimci (transaksiyonel) liderler geçmişten gelen faaliyetleri (pazar payını ve kârı arttırma, maliyetleri düşürme gibi) iyileştirme şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Bu liderlik tipi geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri bugünde sürdürme ve bunları gelecek nesillere bırakma yönünde olumlu özelliklerinin yanında yaratıcılık ve yenilik yönünün az olması gibi olumsuz özelliklere de içerisinde barındırmaktadır(Eren,2003:34).

Etkileşimci (transaksiyonel) liderler, astların istenen sonuçları elde edebilmesi için neyi, ne zaman yapması gerektiği konusunda onlara yol gösterirler. Bu sayede, çalışanlar daha kısa zamanda ucuz ve kaliteli çıktılar elde edebilirler. Etkileşimci (transaksiyonel) liderler astlara ulaşması gereken hedefler konusunda onlara yol gösterirken, aynı zamanda onların bireysel ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurlar.



Bu liderlik davranışını benimseyen yöneticiler, hedeflere ulaşılması halinde astların kendilerinden bekledikleri ödülleri verir, onların sosyal ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için gereken çabayı gösterirler. Ayrıca verimliliğin artırılması konusunda da astlarına yardımcı olurlar. Bunun yanı sıra bu liderler, performansların planlanması, programlanması ve bütçelenmesine önem verir, örgüte bağlılık duyar ve örgütsel değer ve normlara uyum sağlanabilmesi için çaba sarf ederler(Eren,2000:320).

### **1.8.3. Katılımcı ( Demokratik) Liderlik**

Katılımcı liderlik, bir üstün nispeten çalışanlarıyla paylaştığı bir karar verme yetkisi ya da ortak bir karar verme şekli olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt içerisinde liderin katılımcı karar verme yetkisini kullanması çeşitli potansiyel faydalar sunmaktadır. Bu durum çalışanların motivasyon, adanmışlık ve memnuniyet düzeylerinin artırılmasının yanı sıra, iş hayatında da çalışanlara yönelik olarak niteliklerinin artırılmasının mümkün olduğu bir durumu ifade etmektedir (Somech,2003:1003).

### **1.8.4. Destekleyici Liderlik**

Destekleyici lider tipi çok zaman “kişiye dönük lider”, “uyumlu lider” gibi kavramlarla anlatılmaktadır. Bu liderin temel davranışı, astları ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık iklimi içerisinde yürütmesine dayanır. Bu davranış türünün kişilerin tatminini ve işlerini başarma güçlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Yapılan çalışmaların çoğu destekleyici liderlik biçiminin tatmin olma, iş başarısını artırma gibi bazı olumlu tutumlarla yakından ilgili olduğunu göstermiştir(Tarım,2010:35).

Destekleyici liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve iş görenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır(Can, Akgün ve Kavuncubaşı,1998:332).

Destekleyici lider tipi çoğu zaman “kişiye dönük lider”, “uyumlu lider” gibi kavramlarla ifade edilir. Bu liderin temel davranışı astları ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık iklimi içerisinde yürütmesine dayanır. Bu davranış türünün kişilerin iş doyumunu ve işlerini başarma güçlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Erdoğan,1997:349).

## 1.9. Modern Liderlik Teorileri

Yönetim kavramında yaşanan değişimler sonucu, liderlik tarzlarındaki ortaya çıkan modellerin haricinde yeni liderlik teorileri belirmiştir. Bu modern liderlik teorilerinden biri olan işlemci ( Transaksiyonel ) liderlik modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 1.9.1. İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik

Literatür incelendiğinde işlemci liderlik kavramı transaksiyonel, eylemsel, örgütsel, etkileşimci, işlemsel ve al-verci liderlik olarak geçmektedir. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra liderlik araştırmalarına hâkim olan konu işlemci liderliktir. Burns'un 1978 yılında siyasi liderlerle ilgili yapmış olduğu çalışmalar işlemci liderliğin yapı taşını oluşturmaktadır(Gül,2003:12).

Bass, işlemsel liderliğin mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığının yüksek olduğunu ileri sürmüştür. İşlemsel liderlik; geleneksel uygulamalara daha bağlı olup, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde durur. Bu nedenle tepkiseldir, mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Durumsal faktörleri ve takipçilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. İşlemsel liderlerin mevcut sistemlere bağlılıkları yüksektir ve mevcut sistemler ile örgüt kültürünü değiştirmekten çok, güçlendirme eğilimindedirler(Dilek,2005:20).

İşlemci liderler faaliyetlerinde dünden bugüne, bugünden geleceğe değişim yapmaksızın devam ederler. Mevcut durumu değiştirmek için herhangi bir çaba sarfetmezler. Sadece ufak tefek iyileştirmeler yapmak suretiyle etkinliğini artırmaya çalışırlar. Mevcut durumun en iyi savunucusu ve koruyucusudurlar. Çünkü bu sistem içerisinde ortaya çıkmışlardır. Ancak işlemci liderlerin ilgilenmiş oldukları konular, organizasyon ihtiyaçlarına cevap verme arayışları günümüz koşullarında yeterli olmamaktadır. Günümüzde yaşanan değişimin hızı dikkate alındığında, organizasyonların mevcut durumu korumaya çalışan, statükocu liderlere değil bu ihtiyaçlara cevap verebilecek çok yönlü liderlere ihtiyaç duydukları görülecektir(Aykanat,2010:41).

Bunun için liderlerin vizyonu, güçlü bir kişiliği, insanların üzerinde etkileyici bir yapısı bulunmalıdır(Begeç,1999:92).

### **1.10. Diğer Liderlik Tipleri**

Bu literatür araştırmasında günümüzde var olan liderlik anlayışına farklı bir bakış açısı kazandıran diğer liderlik tipleri ele alınmıştır.

#### **1.10.1. Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlik, insanları tamamıyla etkileyip harekete geçirebilme ve geleceğe dönük somut, ulaşılabilecek amaçlar koyabilme özelliklerini içinde barındıran bir liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan,2002:48'den Aktaran Sancak,2014:12). Vizyoner liderlik, geleceği gerçek manada görebilmeye yönelik bir liderlik tarzı olarak ifade edilebilmektedir. Vizyoner liderler, belirsiz durumları başarılı bir şekilde analiz ederek özümseyen ve sorunları çözecek fırsatları arttırabilecek fikirleri ortaya koyan kişilerdir(Doğan,2007:97).

Vizyon kavramı yönetim literatürüne ilk kez 1900' lü yıllarda girmiştir. Bazı yazarlar vizyonu gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar olarak tanımlamışlardır. Vizyon kavramını en genel anlamda "insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilirliği savunabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler, plan ve programlar bütünüünün uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması" olarak tanımlamak mümkündür(Tekin,2007:31'den Aktaran Işık,2014:46).

Vizyonu Takipçilere İfade Edebilme Kabiliyeti: Kurgulanan vizyonun lider tarafından takipçilere izah edilmesi, gerçekleştirilecek faaliyetler açısından liderle takipçiler arasında bir köprü görevi olarak faaliyet göstermektedir. Burada liderin yarattığı vizyonu açık bir dille, yazılı veya sözlü iletişim kanalları vasıtasıyla yapılacak faaliyetler ve amaçlar için anlaşılır bir şekilde getirilmesi daha anlamlı olur. Çünkü liderin ne kadar iyi bir vizyonu olursa olsun bunu takipçilerinin anlamamış olması o vizyonu aktif hale getirmeye olanak sağlamayabilir. Vizyonun Davranışlar Vasıtası İle Aktarılması: Vizyonun lider tarafından takipçilerle paylaşılması yalnızca yazılı veya sözlü iletişim kanalları yoluyla değil aynı zamanda bunu davranışlarıyla da ifade etmeyi

kapsayan bir paylaşım sürecini uygulamak gereklidir. Bu yolla lider sözlü ve yazılı biçimde aktardığı vizyonu davranışlarıyla da pekiştirme olanağına sahip olacaktır. Vizyonun Durumsal ve Ortamsal Değişkenlere Uyarlanması: Lider tarafından oluşturulan vizyonun, organizasyonda yer alan tüm üyeler açısından anlamlı olabilmesi için durumsal ve ortam koşullarına göre belirlenmiş ve genişletilmiş bir nitelik kazanması kaçınılmazdır(Işık,2014:46).

### **1.10.2. Stratejik Liderlik**

Stratejik lider; geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek (flexible) olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme(empowering) yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yaratabilen kişidir. Etkili bir stratejik lider, yukarıda sözü edilenleri yaparken aynı zamanda çalıştığı diğer kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı biçimde etkileyebilme özelliğine sahiptir(Ülgen,2004:374).

Stratejik düşünmek, kurumları ve toplumları uzun dönemde ayakta tutacak ve daha da ileriye götürecek tercihler yapmaktır. Şirketler açısından stratejik tercihler, daha fazla müşteri değeri yaratmak ve en üst düzeyde kâr elde etmek anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bakıldığında, stratejik liderlik, uzun dönemde rekabet üstünlüğü kazanmayı ve bu üstünlüğü sürdürmeyi hedefleyerek düşünmek, hareket etmek ve başkalarının da aynı şekilde düşünüp davranması yönünde onları etkilemektir(Batlaş,2004:7).

Stratejik liderlik, son derece karmaşık fakat kritik olan bir yönetim sürecidir. Stratejik kararlar ve planlar etkin stratejik liderler olmadan uygulamaya geçirilemezler. Stratejik başarı için bunun bir gerek olması ve firmaların genel olarak bürokratik, hiyerarşik bir anlayış ve yapı altında aşırı yönetilmesi birçok kuruluş için başarılarını engelleyen stratejik bir faktör olmaktadır. Yaşam ve ölüm savaşına girmek durumunda olan birçok firma, gerekli olan stratejik yönetim anlayışını ve stratejik liderlerini oluşturmadığı için ağır faturalar ödemek durumunda olmaktadır (Merih,2002:2).

Politik İhtimal Cevaplayıcısı Olarak Görülen Stratejik Lider: Bu stil Pfeffer ve Salancik tarafından geliştirilmiştir. Bu çerçeveden bakıldığında lider, iç ve dış ortamı gözlemleyen, organizasyonun işleyişini değiştirecek kritik stratejik oluşumları saptar. Kısacası bu lider değişime uyum sağlamaya yönelik bir güç olarak görülür. Rekabet Pozisyonunu Belirleyen Stratejik Lider: Bu lider stili çevresel determinizm okulundan

uyarlanarak Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Burada lider rekabetin yüksek düzeyde var olduğu pazarda, rakiplerin rekabet pozisyonlarını belirleyerek onların bulunduğu pozisyona göre kendi bulunduğu organizasyona güç sağlayıcı stratejiler üretir(Işık,2014:44).

### **1.10.3. Entelektüel Liderlik**

Bilginin güç ile eşanlı hale geldiği günümüzde (Werner,1993:79), yeni kuşak bilgi ve iletişim teknolojileri entelektüellerin baskın olduğu yeni bir kuşağın doğmasına da katkıda bulunmaktadır (Yılmaz,2003:30).

Entelektüel; çağının bilgisiyle tutarlılaşmış, belli bir öğrenimi, bilgisi, görgüsü olan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak yine de belli bir öğrenim, bilgi ve görgü entelektüel olmaya yetmez. Entelektüel olan, çağdaş bilgi düzeyinde, düşünceleri ve davranışları tutarlı olandır. Bu ise çağdaş ve bilimsel bir dünya görüşüne varmakla gerçekleşebilir. Belli bilgilerde olağanüstü uzmanlaşma bile kişiyi böylesine bir tutarlılığa ulaştırmaz. Tutarlılık, ancak çağdaş bilimsel ve bütünsel bir bilgiyle elde edilmiş bir dünya görüşüyle sağlanabilir(Hançerlioğlu,2000:117).

Entelektüel, misyonunu bizzat evrenselliği içeren hakikati bulup ortaya çıkarmak ve daha iyi bir dünya kurmaya katkıda bulunmak olarak belirlemiştir(Sen,1995:207).

Entelektüellerin sahip oldukları başlıca özellikler şunlardır(Balcı,2002:26):

- Kabullenilmiş, benimsenmiş fikirler, görüşler, tanımlar üzerinde tahlil ve tenkit yapabilme, bunlara bir şeyler ekleyebilme gücü,
- Toplumun temel yapısı ve değerleriyle meşgul olma, belli başlı sosyal, ekonomik ve politik problemler karşısında tenkitçi bir tavır takınabilme,
- Somut şeylerin ötesine geçip soyut düşünebilme ve soyut tahliller yapabilme gücü.

Entelektüel kabul edilebilmek için yüksek öğrenim görmek yeterli değildir. Yüksek öğrenim görenler ancak bu özelliklere de sahip oldukları takdirde entelektüel olarak kabul edilebilirler(Balcı,2002:26). İçinde bulunduğumuz dönemde işletmelerdeki entelektüel çalışan oranının artması, artan rekabet, yeni teknolojiler, toplumsal ve sosyal alanlardaki dönüşüm gibi nedenlerle yeni ve özgün liderlik tarzlarına olan talep artmıştır. Diğer taraftan organizasyonlar, artan rekabetçi piyasalara etkin şekilde cevap

vermede, stratejik profili olan liderlik modellerini geliştirmek durumunda kalmaktadırlar. Tüm bu gelişmelerle gündeme gelen başlıca liderlik modeli entelektüel liderlik olmaktadır(Yılmaz,2003:30). Entelektüel liderlik, problemlere karşı duyarlı olmayı, orijinalliği, yaratıcı hayal gücünü, olağan dışılığı ifade eder(İlter,2007:11). Entelektüel lider, somut olayların üstüne yükselip soyut kademede düşünebilen, toplumun temel yapısı, meseleleri ve değerleriyle meşgul olup başlıca sosyal, ekonomik ve politik gelişmeleri eleştirebilen, genellikle kabul edilmiş görüşleri, izah tarzlarını, varsayımları tahlil ve tenkit edebilme, bunlara bir şeyler katabilme gücüne sahip kimsedir(Subaşı,1996:39).

Bilgi toplumu insanların etkileyen ve onlardan etkilenen, teknoloji ve sermayeyi doğru amaçlara yönlendiren, gelişmelerin, değişim ve dönüşümün neden olduğu karmaşanın içinden çıkacak olan, zor beğenen, en kalitelisini seçen, kaprisli insanları etkileyip harekete geçirebilecek kişiler ancak entelektüel liderler olabilirler. Entelektüel liderler, pozisyonundan gelen gücüne değil daha çok karakter gücüne, bilgi gücüne güvenen, profesyonel yetkinliğinin yanına, duygusal ve sosyal yetkinliğini getirebilen, doğru hedefler koyabilen, olaylara ve problemlere bütünsel olarak bakabilen, grubun yeteneklerini bir orkestra şefi gibi ahenkli ve birbirini destekler durumda devreye sokabilen kişilerdir(Ertürk,2008:97).

Entelektüel liderlik; geçmişin kalıplaşmış uygulamalarıyla, alışkanlıklarıyla ve adalet ile yetinmecilik kavramlarına karşı yoğun bir savaş veren, garanti ve güvenlik kültürlerini yıkan, paradigma geliştirme performansı yüksek, yaratıcılık ve esneklik süreçlerinde başarı kriterlerinin sınırlarını zorlayan liderlik modelidir(Yılmaz,2003:6).

Yaratıcılık, bağımsız düşünebilme, esnek ve dinamik düşünebilme, yeni performans alanları ve öngörülerini yaratabilme, yerleşik tarzlara meydan okuma,yarattığı eserleri insanlara ve topluma mal ederek yüksek fedakarlıklarda bulunman entelektüel liderin davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda dünyanın dümdüz bilindiği bir bilim anlayışını ters yüz ederek çağına, yerleşik kurallara ve otoriteye meydan okuyan Galileo ile ekonomik ve sosyal anlamda gelişmeye ayak uyduramamış, işgale uğramış bir ülkeye hayat vererek vatandaşlarını gelişmiş dünyanın birer ferdi haline getirme başarısını göstermiş Atatürk entelektüel liderlere örnek verilebilir(Yılmaz,2003:9).

#### 1.10.4. Etik Liderlik

Etik liderlik, doğal olarak sosyal güce sahip olan liderlerin sahip oldukları bu sosyal gücü, karar almada, uygulamada ve başkalarını etkilemede nasıl kullandıkları konularıyla ilgilenmektedir(Gini,1997).

Etik liderin amacı; paydaşların, hissedarların, çalışanların, kamu kurumlarının ve organizasyonla ilgili diğer şirketlerin çıkarlarını etik olmayan karar ve davranışlar göstermeden korumaktır (McCann ve Holt, 2009). Trevino ve arkadaşları (2000, 2008) çalışmalarında etik liderliğin iki temel unsurunu keşfetmişlerdir: Birinci temel unsur “ahlaklı insan” ikincisi ise“ahlaklı yönetici” dir. Birçok yöneticinin görüşlerine göre doğru şeyler yapan, dürüst kararlar veren ve başkalarına iyi davranan ahlaklı insan olmak, ahlaklı yönetici olmak kadar önemlidir. Ahlaklı insan olmak, ahlaklı yönetici olmanın temelidir(McCann ve Holt, 2009).

Etik liderlik, liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve kavramsallaştırması ile başlar. Etik liderlik, örgütsel etik ve sosyal sorumluluk birbirinden ayrılmaz kavramlardır. Etik liderlik, insan kaynağını boşa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel olarak uygulanmalıdır. Etik lider olmak için liderin sadece davranışlarında etik olması yeterli değildir. Aynı zamanda amaç, bilgi, otorite ve güvenden oluşan etik liderlik bileşenlerine de sahip olması ve bunları kavrayıp geliştirmesi gerekir. Etik liderin güç kaynağını ise, etkili kişilik özellikleri ve bu kişilik özelliklerinin izleyenlere benimseteceği ilkeler oluşturmaktadır. Bu liderlik biçimi, ilke merkezli liderlik olarak ifade edilmektedir(Turhan,2007:23).

Etik liderlik konusu, liderlik tarzlarının içinde ayrı olarak ele alınacak bir konu değildir. Liderin etik kurallara uyması ya da uymaması onu farklı bir lider türü olarak tanımlamamıza sebep değildir. Burada söz konusu olan daha içsel bir mevzudur. Herhangi bir özelliği nedeniyle liderlik konumunda olan bir kişinin, etik kurallara bağlılığının ele alınması liderliğin etik boyutu olarak ele alınabilir. Lider, konum gereği örgüt içerisinde muhatabı olduğu hiyerarşinin tepesinde yer alsa da, değerler açısından örgütün etik anlayışıyla birebir paralellik gösteren, bireysel tutum ve davranışlardan tam olarak arınmış olması beklenemez. Aksine lider her ne kadar örgütün zirvesinde olsa dahi kendi içerisinde her bireyde olduğu gibi inandığı ve kabul ettiği değerlerle vardır (Güney,2006:139).

Son dönemde etik liderlik konusuna sahip olduğu detaylar ve etki alanı nedeniyle ilgi artmış durumdadır. Bu haklı ilginin sebebi, tabii ki liderlerin sahip oldukları yetkiler nedeniyle örgütü ve örgüt performansını etkileyebilecek olmaları nedeniyle ve örgüt kültürüne etik konusunda yaptıkları katkılarla belirleyici roller üstlenmeleri sebep olmaktadır. Tabii öte yandan etik dışı bir davranış nedeniyle, medyanın diline düşüp yüksek oranda zararlara muhatap olmak da yine liderlerin sorumluluğunda olan bir olaydır(Hoogh ve Hartog, 2008:297'den Aktaran, Uzun,2013:79).

### **1.10.5. Hizmetkâr Liderlik**

Liderlik ile ilgili tüm yaklaşımları içinde barındıran hizmetkâr liderlik yaklaşımı, ilk olarak Greenleaf'ın (1977: 21) "The Servant as Leader" isimli makalesinde, "Lider bir hizmetkârdır" ifadesini kullanmasıyla gündeme gelen ve liderlik yaklaşımlarına ev sahipliği yapan bir liderlik modelidir(Fındıkçı,2009:20).

Hizmetkâr liderlik fikrinin gündeme gelmesi, Greenleaf'in Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli hikayesini okumasıyla gerçekleşmiştir. Hesse'nin muhtemelen kendini anlattığı hikâyesinde bir grup insanın efsanevi bir yolculuğu anlatılmaktadır. Hikâyenin merkezinde yer alan ana karakter Leo, olağanüstü bir varlık olarak hizmetkârlık işlerini yapmakta ve yaşamını devam ettirmektedir. Ancak bir gün Leo'nun ortadan kaybolmasıyla üyesi olduğu grupta bir kargaşa yaşanır ve yolculuk ertelenir. Hizmetkâr Leo olmadan, kimse yolculuğa devam etmek istemez. Bunun üzerine Leo, aranmaya başlanır ve bulunur. Grubun lideri, aslında hizmetçi olarak bilinen Leo'nun bir rehberlik ruhu taşıdığını ve grubun asıl lideri olduğunu keşfeder. Greenleaf, okuduğu bu hikâyedeki kahraman Leo'dan esinlenerek hizmetkâr liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır. Greenleaf'e göre hizmetkâr lider, Leo örneğinde olduğu gibi öncelikle bir hizmetkârdır. Bir kimsede var olan, onun davranışlarına hâkim olan ana duygu öncelikle hizmet etmek olmalıdır. Daha sonra alışılmadık bir yönlendirici güce sahip olan bu kişiler, hizmet etmek için lider olma seçimini yaparlar ve hizmetkârlık ile liderliği birleştirirler(Greenleaf,1977:21-24). Hizmetkâr liderlik yaklaşımının özünde, toplumda pozitif yönde bir değişim yaratabilecek potansiyeli taşıyan kişiler yer almaktadır(Koç ve Öztürk,2015:92).



Hizmetkâr lider; ben engeli ile başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarından önce yer verebilen, kendisini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, temel ve evrensel insani değerlere sözde, özde ve uygulamada duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi odaklı, iç ve dış dünyası ile uyum ve barış içinde, liderlik otoritesi yanında bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üreten ve böylece insanların potansiyellerini performansla dönüştürmelerini tetikleyen aşk yolunun yolcusu bir gönül insanıdır(Fındıkçı,2009:373-374). Hizmetkar liderin, kendini diğer iş görenlerin yerine koyarak empati yapabilen, onları dinleyerek, duygusal olarak anlamaya çabalayan ve iş görenleri destekleyen bir yaklaşıma sahip olduğunu düşündüğümüzde, bu yaklaşımın takım tabanlı çalışma gruplarının temel liderlik ihtiyacı ile örtüştüğü de kıymetlendirilmiştir(Koç ve Öztürk, 2015:98).

## İKİNCİ BÖLÜM

### FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

#### 2.1. Farklılığın Tanımı/Anlamı

Farklılık kavramının kaynağı olan “diversity” kelimesi Türkçeye birinci anlam itibariyle “farklılık” olarak çevrilirken, ikinci olarak “çeşitlilik” olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, farklılık olarak ele alındığında, farklı dinlerden, farklı ırklardan, farklı uluslardan, farklı etnik kökenden gelen kişiler ya da toplulukların varlığının bilinmesi ve farkında olunması anlatılmaktadır. Çeşitlilik olarak düşünüldüğünde, aynı cins topluluklar içinde bile cinsiyet, şişmanlık, fiziki engelli olma, şive ile konuşma gibi birçok farklılaşma ve sapma olabileceğinin bilincinde olunmasıdır(Aksu,2008:5). Farklılık kavramı, yazında dar ve geniş anlamli olarak iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Dar anlamda farklılık, bir grubun veya örgütün üyelerinin yaş, etnik köken, eğitim ve cinsiyet açısından birbirinden farklılık gösterdiği bir durum olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda farklılık ise, demografik özellikler, sosyo-ekonomik durum, kişilik farklılıkları, iş yapma biçimleri, eğitim, işgörenin işletmedeki yönetsel pozisyonu vb. birçok unsuru kapsamaktadır(Luthans,1994:50-51).

Bireysel ve organizasyonel farklılıklar, yöneticilerin farklı bir yönetim bilgisi edinmelerini ve bu bilgilerini uygun biçimde kullanmalarını gerektirmektedir.Önemli olan bu farklılıkları ortadan kaldıracak veya en aza indirecek organizasyonun içindeki etkili yönetim anlayışını saptamaya çalışmaktır(Begeç,2004:9).

Farklılık oldukça geniş bir kavramdır. Bu kavramın içinde kişilik, fiziksel özellikler, cinsiyet, milliyet, deneyim, eğitim geçmişi ve sosyo-ekonomik özellikler gibi pek çok unsur barınabilir. Avustralya Hükümeti Göçmenlik ve Yurttaşlık Departmanının 2011-2013 yılları için ilan ettiği “İşyerinde Çeşitlilik Stratejisi” raporuna göre, işyerindeki farklılıklar cinsiyet, yaş, etnik köken, ırk, kültürel ve dil, bilimsel arka plan, cinsel tercih/cinsel kimlik, entelektüel ya da fiziksel engellilik gibi farklılıkların yanı sıra, farklı yaşam deneyimleri, sosyo-ekonomik sınıf, eğitim altyapısı, kişilik, medeni durum, dini inançlar ve aile sorumluluklarını da kapsamaktadır(Borissova,2011:110).

Farklılığın ne olduğu konusunda yer alan yazında çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Kimilerine göre farklılık kavramı, dar ve geniş anlamda ele alınabilir. Dar

anlamında farklılıklar; yaş, etnik köken, eğitim, cinsiyet gibi özellikler iken geniş anlamda; sosyo-ekonomik durum, kişilik yapıları, iş yapma tarzları, işletmedeki yönetsel pozisyon gibi çok daha geniş bir yelpazede kabul edilmektedir. Bir başka ayrıma göre ise farklılıklar, yüzeysel ve derin farklılıklar olmak üzere kabaca iki kategoriye ayrılabilir: Yüzeysel farklılıklar, bir insanın cinsiyet, ırk ve yaş gibi fiziksel özelliklerinin gözlenmesiyle, Derin farklılıklar ise; zaman içinde gerçekleşen karşılaşmalar ve görüş alışverişleri yoluyla gözlemlenebilen bireyler arasındaki inançlar, değerler ve normlar açısından ortaya çıkan bölünmelere gönderme yapmaktadır. Zaman içinde derin düzeydeki heterojenlikler anlaşıldıkça yüzey düzeyindeki farklılıkların daha az öneme sahip olacağı ileri sürülmektedir(Borissova,2011:110).

## **2.2. Farklılıkların Yönetilmesi**

Farklılıkların yönetimi, tüm bireylerin farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece tüm çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabildikleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci şeklinde tanımlanmaktadır(Sürgevil,2010:89).

Birbirine benzemeyen çalışanların farklılıkları ve benzerliklerinin ışığında, farklılıkların yönetiminin örgüt çalışanlarının sadece hâkim grubuna yoğunlaşmamasını sağlamaktadır. Bu sebeple farklılıkların yönetimi kavramı, bir ilkeye itaat eder ve bu ilke “çalışanlar farklı olabilir ve farklı muameleyi hak eder”dir. Farklılıkların yönetimi, tüm çalışanlar için eşit fırsatlar doğrultusunda uygun şekilde davranılması gerekliliğini ifade etmektedir(Süb ve Kleiner, 2008:36).

Farklılıkların yönetimi, etnisite/ırk ve yaşla belirlenmiş olan spesifik toplumsal gruplara yoğunlaşan ve bazı ülkelerde kullanılan eşit fırsatlar programları olarak görülebilir. Bunun yanı sıra farklılıkların yönetimi, cinsel oryantasyon, beceri ve deneyim gibi faktörleri de içeren bireysel farklılıkların daha geniş biçimde anlaşılmasını önererek yeni personel çekmeye yönelik kapsamlı bir yaklaşımdır(Bleijenbergh, Peters ve Poutsma, 2010:414).

İnsanlar, fizyolojik, biyolojik ve ruhi sınırlamalardan ötürü amaçlarına ulaşmak için birlikte çalışmak zorundadırlar. Amaçlara ulaşmak için birlikte çalışmanın yanında belirli kurallara uyma zorunluluğu da söz konusudur. Organizasyonların oluşmasında bu

birlikte çalışma ve birlikte çalışmanın gerektirdiği kurallar etkin rol oynamaktadır. Bugün başarı sağlanan her konuda insanların sürekli bir dayanışma içinde oldukları, daha açık bir anlatımla başarı sağlanan temel işlerin tümünün örgütlenme çalışmaları sonucu gerçekleştiği görülmektedir(Begeç,2004:7).

Farklılıkların yönetimi öncelikle bir yönetim biçimidir. Farklılıkların yönetimi en basit şekliyle; organizasyonu oluşturan insan kaynaklarının farklılığından doğan sorunları dengelemek ve bu farklılıkları organizasyon yararına kullanmayı amaçlayan bir kavramdır. Kavramın içeriğini; kişileri birbirinden ayıran veya onları aynı kılan, kişilere özel doğuştan veya sonradan kazanılan (ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, eğitim, yaş, fiziksel özellikler vb.) farklılıklar oluşturmaktadır(Çakır,2011:19).

### **2.3. Farklılıkların Ortaya Çıkış Nedenleri**

Farklılıkların ortaya çıkış nedenleri olarak aşağıda bahsedilen konular ele alınmıştır.

#### **2.3.1. Yasal Düzenlemeler**

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nca Aralık 1979'da kabul edilen ve Eylül 1982'de yürürlüğe giren ve Türkiye'nin de kabul ettiği "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi" daha önce diğer uluslararası sözleşmelerde olmayan bir özelliğe sahiptir. Bu sözleşme ilk defa kadınlara karşı ayırım ifadesini açıkça tanımlamıştır. Böylece bu sözleşmeyi onaylayan ülkeler böyle bir olgunun varlığını kabul ettiklerini teyit etmişlerdir. Bu sözleşme kadınlara karşı ayırımı, kadınların medeni durumlarına bakılmaksızın ve kadın erkek eşitliğine dayalı olarak, ekonomik, sosyal, kültürel ve diğer sahalardaki insan hakları ve temel özgürlüklerin tanınmasını ve bunlardan yararlanılmasını engelleyen, cinsiyete bağlı olarak yapılan herhangi bir ayırım olarak tanımlanmaktadır(TÜSİAD,2000:172' Aktaran Güler,2012:38).

Yasal düzenlemeler, örgütleri daha geniş çapta eleman çalıştırarak farklılık düzeylerini yükseltmeye zorlamaktadır. 1964' ten önce ABD'de örgütler kadınlara, siyahlara ve diğer azınlıklara karşı ayrımcılıkta tamamen serbesttiler. Bundan dolayı çoğu örgüt beyaz erkek ağırlıkta çalışana sahipti. Ancak son otuz yılda ABD'de ayrımcılığa karşı çıkan kanunlar yürürlüğe girmiştir. İşyerindeki demografik değişikliklere uygun olarak ayrımcılıkla ilgili yasal önlemlerin alınması gerekmektedir. Örneğin; farklılıkların yönetiminin bilimsel anlamda ilk olarak ele alındığı ABD'de, eşit

iş fırsatları ile ilgili çalışmalarını, politikalarını oluşturmak ve açılan davalarını onaylamak ‘Eşit İş Fırsatları Komisyonunun’ (EEOC) görevidir.

Tablo-5’ de gösterildiği gibi, 1964 Medeni Haklar Yasası; Eşit Ücret Yasası (EPA), İşe Almada Yaş Bağlı Ayrımcılık Yasası (ADEA) ve Engelli Amerikalılar Yasasına (ADA) göre açılmakta ve yürütülmektedir(Aksu, 2008:18).

Tablo-5: Farklılığı Önlemeye Yönelik Örnek Yasalar

YASA	İÇERİK
<b>1963 Eşit Ücret Yasası</b>	Eşit iş için cinsiyet ayrımına dayalı ödeme farklılıklarını yasaklamaktadır.
<b>7. Başlık, 1964 Sivil Haklar Kanunu (1972’de Değişikliğe Uğramıştır)</b>	İrk, renk, din, cinsiyet veya milli kökene dayalı iş ayrımcılığını yasaklamaktadır.
<b>İşe Almada Yaş Ayrımı Kanunu (1967) (ADEA)</b>	İşe alma, terfi, işten çıkarma, yok sayma ve tazminat gibi iş durumlarının herhangi birinde yaş ayrımcılığını yasaklar. Yaşı 40 ve üzerinde olanları korumaktadır.
<b>1973 Rehabilitasyon Kanunu</b>	İş yapabilecek yeterlilikte ise fiziksel veya aklen özürlü olan işçi veya başvuranlara federal projeleri üstlenenler veya taşeronlar tarafından ayrımcılık yapılmasını yasaklar. Bu kanun ayrıca üstlenenlerin, özürlülerin işe alınması ve bireylerin ilerlemesinde olumlu bir yaklaşımda olmalarını gerektirmektedir.
<b>1986 Göçmen Reform Ve Kontrolü Kanunu (IRCA)</b>	Vatandaşlık durumu ve milli kökeni dolayısıyla Amerika’da çalışmasına onay verilen insanlara karşı işverenlerin işe alma ve işine son verme durumlarında

	ayırıcılık yapılmasını yasaklar. Bu kanun (IRCA) Amerika'da çalışmasına izin verilmeyen bir yabancıyı bilerek işe almasını işveren için kanunsuz yapar. Tüm yeni işe alınanlar kimliklerini ispatlamalıdır ve Amerika'da çalışmaya uygun olmalıdır.
<b>1990Amerikan Engelliler Kanunu Başlık 1 (ADA)</b>	İş uygulamaları veya süresi, durumu ve işin ayrıcalıkları gerekçesiyle, işi yapabilme yeterliliğine sahip özürlü katılımcı ya da işçilere ayrımcılık yapılmasını yasaklamaktadır.

**Kaynak:**( Francesco ve Gold 1997: 226'dan Aktaran Aksu,2008:19).

Avrupa'da Avrupa Birliği hukukunun fırsat eşitliği ilkesi kapsamında kadın ve erkeklerin eşit muameleye tabi tutulmaları amaçlanmaktadır. Bu paralelde belirlenen "istihdamla ilgili haklar" kapsamına eşit ücret ve iş yerinde eşit muamele (istihdama erişim, meslekî eğitim, çalışma şartlarında eşit muamele) görmek dâhil edilmiştir. Türkiye'de ise farklılıkların yönetimi açısından özellikle cinsiyet, cinsel yönelim ve engelliler konusu ön plana çıkmaktadır. Ancak Türkiye'de iş yasaları Avrupa standardına yaklaşmış olsa dahi uygulamada sorunlar yaşanmaktadır. 2003 tarih ve 4857 sayılı İş Kanununun 5. Maddesinde; "İş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz" şeklinde yapılan yasal düzenleme AB standartlarına ulaşıldığını göstermektedir. Aynı şekilde TCK' nın ayrımcılık başlığı altında düzenlenen 122. Maddesinde; "Kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak: a)Bir taşınır

veya taşınmaz malın satılmasını, devrini veya bir hizmetin icrasını veya hizmetten yararlanmasını engelleyen veya kişinin işe alınmamasını yukarıdaki hallerden birine bağlayan, kimse hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir” denilerek hukuki yaptırım getirilmiştir. Türkiye’deki yasal düzenlemeler ile diğer ülkelerdeki düzenlemeler karşılaştırıldığında iş yasaları açısından yetersizlik görülmektedir. Özellikle çalışanlar işten çıkarılma, kariyer gelişimi, ahlâki değerler vb. nedenlerden dolayı çoğu olayı yasa boyuta taşımamaktadırlar. Bu sebeple her türlü ayrımcılığı önlemeye yönelik etkili bir denetleme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır(Aksu,2008:20).

### **2.3.2. Uluslar Arası Nedenler**

Her ülkenin kendisine ait kriterlerin olması, uluslararası alanlarda yapılacak faaliyetlerde kargaşa yaratmaktadır. Örneğin; yakın zamana kadar Doğu veya Batı Bloğu ülkelerinin malzemeleri diğer blok ülkelerinde kullanılamıyordu. Batı Bloğunda vida sağa doğru sıkılırken, Doğu Bloğunda sola doğru sıkılmaktaydı. Bu iki farklı blok ülkeleri, karşılıklı gereksinimleri olmasına rağmen, birbirleri ile ticaret yapamıyorlardı(Begeç,2004:233).

Küreselleşme, dünyayı büyük ve tek pazar haline dönüştürmektedir. Acımasız pazar koşullarında rekabet edebilmek için, Dünya’nın her yerinde geçerli olan kriterlere uygun üretim yapmak gerekmektedir. Bunun ölçüsü de ISO 9000 standartlar serisi kalite yönetim sistemleri için uygulanan kılavuzlarda belirlenmiştir. Bu standartlar sayesinde dünyanın herhangi bir yerinden alınan bir malzeme arızalandığı ya da yedek parçasına gereksinim duyulduğu zaman, dünyanın başka bir yerinden temin edebilme olanağını sağlamaktadır. Bu durum, satılan bir mal ile dünyanın herhangi bir köşesinde karşılaşabilme olasılığını ortaya çıkartmaktadır. Dolayısıyla uluslararası alanda görev yapan yöneticiler, evrensel kriterlere uygun mal ve hizmet kalitesi sunabilmek için her türlü önlemi almak zorundadırlar(Begeç,2004:234).

### **2.3.3. Etnik Köken**

Etniklik, cinsiyet ve yaş değişkeni gibi yeni kabul edilen işgücündeki farklılık boyutlarındandır. Johnston ve Packer tarafından 1987 yılında yayınlanan “21. yy.’da iş ve işgörenler” isimli çalışmayla yazına girmiştir. Etniklik; genel anlamda bir sosyal gurubun ırk, dil veya millî kimliğidir. Kolektif kimliğin dini, millî, kültürel ve

altkültürel gibi çeşitli formlarını bünyesinde toplayabilmektedir. Terimin orijinal Yunanca anlamı “ethnos”, kabile veya ırktır. Sosyal bilimlerde bu kavram, kültürel mecranın biyolojik ve genetik belirleyiciliği dışına çıkarak, bir kavmin veya toplumsal bir kurumun özellikleri ile sosyal öğrenme ve örgütlerin çatışan çıkarları uzlaştırma başarısı göstermesi ve örgütte kendi dışındaki kimlik ve kültürlere hoşgörü ve saygının yaygın bir kanaat olması halinde, farklılığın sosyal kaynaşma üzerinde olumsuz bir etki yaratmayacağı düşünülmektedir. Ortak kimlik ve ortak değerlerin, sosyal kaynaşmanın ön koşulu olmadığı ifade dilmektedir. Bu çerçevede, farklı gruplar arası gerilimi önleyici değerler teşvik edilmektedir. Buradaki temel soru “birlikte nasıl yaşıyoruz” olmakta ve sosyal kaynaşma ancak kurumlar, prosedürler ve kurallar üzerinde yeterli toplumsal mutabakat varsa sağlıklı işleyebilmektedir. Bu nedenle, toplumu birbirine bağlayan merkezi değerler olarak hukukun üstünlüğü, fırsat eşitliği ve hoşgörü vurgulanmaktadır(Dumanve Alacahan,2011:226).

#### **2.4. Sosyal ve Kültürel Farklılıklar**

Toplumsal öğelerden oluşan, toplum ve insanların tümünün kapsandığı sosyo-kültürel sistemler, insanların varoluşundan beri mevcuttur. Kültür ise; başta üretim ve tüketim ilişkileri olmak üzere inanç, değer, norm, algı, örf ve adetlerin oluşturduğu bir birikimler bütünü olup, tüm toplumsal ve bireysel davranışları yönlendiren altyapıdır. Bu altyapının oluşumunda inanç sistemleri, etnik kökenler, yöresel etkenler ve başka toplumlarla etkileşimler rol oynar ve kültürün paylaşıldığı topluma ait fiziki çevre o kültürün izlerini taşır(Direk,2006:106).

Kültür ise, başta üretim ve tüketim ilişkileri olmak üzere inanç, değer, norm, algı, örf ve adetlerin oluşturduğu bir birikimler bütünü olup, tüm toplumsal ve bireysel davranışları yönlendiren alt yapıdır. Bu altyapının oluşumunda inanç sistemleri, etnik kökenler, yöresel etkenler ve başka toplumlarla etkileşimler rol oynar ve kültürün paylaşıldığı topluma ait fiziki çevre o kültürün izlerini taşır(Direk,2006:106).

İçinde yaşanılan dönemi, toplumu, kültürel ortamı ve ekonomik değerleri de bulunduran ve bu değerlerden etkilenen bir oluşum olan “mekan” ise, mimarlığın en temel uğraşdır. Dolayısıyla mekanı; sadece hacim, yüzey, ışık, doku gibi özellikleri olan bir fiziksel boyutlanma şeklinde algılamak gerekir. Mekanların başında yer alan konut; aynı zamanda toplumun aile yapısını, sosyal, ekonomik, kültürel konumlarını



yansıtan bir aynadır. Kültür ve insan yapısı çevreye ilişkin çalışmalar, konutların hem kültürün ayrılmaz bir parçası hem de bir fiziksel çevre ürünü olduğunu gösterir(Direk,2006:106).

#### **2.4.1. Değerler ve Tutumlar**

Değerler, olaylara ya da sonuçlara ilişkin tercihlerdir. Her türlü dış etken (aile, arkadaş çevresi) kişisel değerleri etkileyebilir. Nihai değerler, amaçların başarılmasına ilişkin bireyin tercihini yansıtır. Araçsal değerler, arzu edilen amaçları başarmak için gerekli araçlar hakkında bireyin sahip olduğu inançlardır. Bir örnek verecek olursak, reklam değeri, tüketicilerin reklamın yararlılığına ve değerine ilişkin subjektif değerlendirmeleridir. Tutumlar ise kişinin belli bir olayda, bir kimseye ya da bir şeye olumlu veya olumsuz tepki verme eğilimidir(Balay ve Sağlam,2004:36).

Örgütlerde istihdam edilen bireylerin sahip oldukları ya da benimsedikleri değer ve tutumlardaki farklılıklar örgütler için önemlidir. Farklı değer ve tutumlara sahip çalışanların olduğu örgütler yaratıcılık ve olaylara değişik yönlerden bakma yani alternatif fikirler üretme oranı yüksektir. Ancak bu değer ve tutumlardaki farklılıklar bazen örgüt içi avantaj olurken bazen de örgüte zarar verebilmektedir. Değer ve tutumlara saygı gösterilmesi tüm örgütlerde olması veya yapılması gereken bir davranış türüyken, çoğu zamanda bu değer ve tutumlara saygı gösterilmemekte ve çatışma kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda örgütün motivasyonunu, devamlılığını ve başarısını tehdit etmektedir(Memduhoğlu,2008:47-48).

#### **2.4.2. Medeni Durum**

Çalışma yaşamında evli çalışanların, bekar çalışanlara oranla ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları görülmektedir. Bununla beraber medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir(Özkaya, Kocakoç ve Kaya,2006:80).

#### **2.4.3.Kültürel Farklılıklar**

Kültür konusu sosyolojinin temel konularından birisidir. Kültür; bilgiyi sanatı, ahlâkı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın cemiyetin bir üyesi olması

dolayısıyla kazandığı diğer bütün kabiliyet ve alışkanlıkları da içine alan bir bütündür(Hasanoğlu, 2004: 45'den Aktaran Çakır,2011:66).

Kültür, insan davranışının ve bu davranışın yansımalarının arkasında yatan dünyanın soyut değerleri, inançları ve algılarından ibarettir. Bunlar toplum üyeleri tarafından paylaşılan ve toplumda kabul edilen davranışlar üretirler. Kültür, biyolojik kalımdan çok dil aracılığıyla öğrenilir ve bu kültürün parçaları tamamlanmış bütünlükler olarak işlev görür(Özgür, 2007: 7'den Aktaran, Çakır,2011:67).

Bir örgütün üyesi olan insanlar, günümüzde eskiye oranla daha fazla kültürel çeşitlik arz etmektedirler. Yerküre üzerinde dolaşımın kolaylaştığı günümüz örgütlerinde, dünyanın her yerinden ve kültüründen insan istihdam edilmektedir. Bu durum ise örgütlerdeki kültürel farklılıkların yönetimi ilkesinin önemini daha da artırmaktadır. Çünkü bir ekip içindeki farklılıklar arttıkça ekip üyelerinin olayları algılama yöntemleri de değişmektedir. Davranışlar, algılamalar ve iletişim sistemlerinde sorun çıkabilmektedir. Ancak örgüt içindeki kültürel farklılıklar bazen avantaj haline gelebilmektedir(Çakır,2011:67).

Örgütlerin kültürel açıdan çeşitliğe sahip olması, yaratıcılığı geliştirdiği, doğru kararların alınmasını, daha etkin ve verimli bir örgüt yönetimi, performansı artma ve yerel müşteri isteklerin daha iyi anlaşılmasını sağladığı bir gerçektir. Kültürel farklılıkların sağladığı dezavantajlar ise; örgütsel bağlılığı azaltmakta, iletişimde sorunlar çıkardığı, örgüt ortamında sık sık çatışmalara neden olması, belirsizlik ve karmaşıklığın artmasıdır(Gümü, 2009: 60'den Aktaran Çakır,2011:67-68).

## **2.5. Farklılığın Boyutları (Demografik Faktörler)**

İş tatmini, çalışanların beden ve zihin sağlıklarıyla yakın ilişkisinden dolayı, iş yaşamında üzerinde özenle durulması gereken bir konudur. İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmektedir. Bu bağlamda iş tatminine etki eden faktörleri açıklamak ve iş tatminini artırıcı faaliyetleri firmalar içerisinde genişletmek çalışanların sağlığını da olumlu yönde etkileyecektir(Eren,2002:234). İş tatmininin belirleyici faktörleri, Vroom tarafından ayrıntılı olarak incelenmiştir. Vroom, iş tatmini ve iş tutumu kavramlarını, biri diğerinin yerine kullanılabilir kavramlar olarak görmektedir. Her iki kavram da bireylerin mevcut işlerindeki rollerine ilişkin olumlu yönelişlerdir. İşe karşı olumlu tutum, kavramsal olarak iş tatminine; olumsuz tutumlar ise, iş

tatminsizliğine karşı gelir(Şimşek,1994:34). Her insanın iş tatmin anlayışı farklıdır. Bazı kişiler kendi işlerinin detayları ile ilgilenmekten, bazılarıysa alabildiğince insanlarla birlikte olmaktan hoşlanırlar. Burada yönetici her durumu iyice analiz etmeli, kişinin durumuna göre hareket tarzı belirlemelidir. Aynı şekilde bir çalışanın beğendiği şeyi diğer biri sevmeyebilir. Teşvik ve karşı teşvik dengesi yönetim tarafından dikkatli bir şekilde korunmalıdır(Tunç,2000:44).

İş tatmini tek bir yöntem ile hesaplanmış bir kavram değildir. Ayrıca işin birçok unsuru ile ilişkilendirilebilir. Literatürde, iş tatmini ile ilişkilendirilen iş unsurlarının sayısının 5'ten, 13'e kadar değiştiği görülmektedir. İş tatmini, birkaç genel soru ile tanımlanabilir veya bireysel unsurların doğrusal toplamından elde edilebilir. Çalışanların iş tatminine ilişkin çalışmalar, özellikle tatmin olma ve olmama ile ilgili içsel ve dışsal nasıl sınıflandırılacağına ilişkin farklı görüşler sunmaktadır. Herzberg'in çalışmasında, iş tatminini etkileyen faktörler, içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayrılmıştır. Ayrımın kökeni, temel insan ihtiyaçlarını başarma ve bu başarı sonucunda elde edilen psikolojik gelişmeye dayanmaktadır(Karaman ve Altunoğlu, 2007:110). İş tatminini oluşturan faktörler: “Bireysel Faktörler” (İçsel Faktörler) ve işin kendisinden kaynaklanan yani “Örgütsel Faktörler” (Dışsal Faktörler) olmak üzere ikiye ayrılır. İş tatminini oluşturan Bireysel Faktörler (İçsel Faktörler): Personelin beklentileri, kişiliği, iş tecrübesi, hizmet süresi, eğitim düzeyi, kıdemi, yaşı, medeni durum ve çocuk sahibi olma ve kişilik özelliklerinden etkilenir. İş tatminini oluşturan Örgütsel Faktörler (Dışsal Faktörler) ise: İşin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret ve görev alınan pozisyon, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, çalışanların özgürce karar verebilmeleri, yönetici tutumları, örgüt içi işbirliği ve yardımlaşma, çalışanların kararlara katılabilme derecesi, görev tanımı ve dağılımı olarak sıralanabilir(Büyükmeşe,2004:5).

### **2.5.1. Cinsiyet**

Cinsiyet ve cinsiyet kültürü ile alakalı çalışmalarda karşılaşılan önemli bir güçlük; “cins”, “cinsiyet” ve “toplumsal cinsiyet” gibi kavramlara yüklenen anlam farklılıklarıdır. Bu hususta yapılan değerlendirmelere bakıldığında farklı kavramlara benzer anlamlar yüklendiği görülmektedir(Ersoy,2009:210).

Batıda “sex” kelimesi ile kişinin biyolojik durumu kadar anatomik özelliklerini, yani fiziki olarak farklılığı, “gender” ile de sosyal-kültürel rollerin temsilini ifade

etmektedirler. Gender toplumsal cinsiyeti belirtmekte, erkeklik ve kadınlık arasındaki toplumsal bölünmeye işaret etmektedir. Dolayısıyla burada toplumsal cinsiyet kavramı ile esasında kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıkların toplumsal boyutuna dikkat çekilmektedir. Ancak daha sonraki süreçlerde bu kavram, erkekliğin ve kadınlığın kültürel idealleri ile stereotipilerini de içine alacak kadar genişletilmiştir(Ersoy,2009:210).

İş hayatındaki cinsiyet ayrımcılığı; kadınların ücret beklentileri, amaçlarını, isteklerini, hedeflerini ve görüşlerini sınırlamaktadır. Sanayi devrimi sonrası ekonomilerde, istihdam ve çalışma yaşamındaki cinsiyet ayrımcılığının azaldığı ve eşitliğin geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Ancak yapılan bu çalışmalara rağmen cinsiyet ayrımcılığının tam olarak ortadan kalktığı söylenemez. Ayrımcılık ile ilgili yapılan yasal düzenlemeler sonucunda kadınlar, çalışma yaşamında bazı temel haklara kavuşmuşlardır. Ancak bu yasal düzenlemeler ile kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığının, Dünyada ve Türkiye’de tam anlamıyla ortadan kaldırıldığı söylenemez(Dalkıranoglu ve Çetinel,2008: 277-278).

Cinsiyet farkı, sadece bir beden farkı (biyolojik farklılık) değildir. İnsanlık tarihi içinde öğrenilmiş kültürler de vardır. Her kültür, farklı cinsiyetlere farklı rol ve statüler biçmiştir. Bunlar, insanların yaşadıkları zamana ve toplumlara göre değişir. Bir Avustralya yerlisi erkeğin kadına bakışı ile bir İspanyol’un bakışı arasında muhtemelen genel farklar vardır. Yine bundan yüz yıl öncesi ile bugün arasında Anadolu’da kadın ve erkeklerin birbirlerini algılamalarında farklılıklar oluşmuştur(Banger,2010).

Cinsiyetler arasındaki farkları kavramak için, bireylerin öncelikle kendilerini iyi tanımaları gerekir. Kendisi hakkında yeterli ve objektif bilgiye sahip olmayan birey, karşı cins ile arasındaki farkı kavramakta da zorluk çeker. Bu zorluk karşısında ise yaşamı kolaylaştırmak için “Ah! siz erkekler...” veya “Zaten bütün kadınlar...” gibi genellemeler üretmeye çalışır. Bu genelleme çabaları ise kolaylaştırmaktan çok araya bir duvar örmeye yarar, iletişim şansını azaltır(Banger,2010).

Cinsiyet farklılıkları kavramı farklılıkların yönetiminde önemli bir konudur. Her geçen zaman diliminde kadınları çalışma yaşamına katılım oranları artmaktadır. Özellikle gelişmemiş veya gelişmekte olan veya da kültürel açıdan erkeklerin hâkim özellikler gösterdiği toplumlarda, çoğu meslek ve iş sadece erkelere özgü bir hususmuş

gibi gözükmetedir. İşte tam da bu noktada, bu önyargıların kırılması için ve kadınların yapılan yasal düzenlemeler ile alınan politik kararlar ile değiştirilen ve hazırlanan bir örgüt iklimi ile çalışma yaşamında desteklenmeleri ve katılımlarının sağlanması için farklılıkların yönetimi kaçınılmaz bir olgudur. Özellikle iş yaşamında kadınlara yapılan cinsiyet ayrımcılığı onların üst yönetime gelmesine engel olmaktadır. Bu engellemeye akademik literatürde cam tavan sendromu denmektedir(Uzunçarşılı ve Soydaş,2007:68-69).

### **2.5.2. Eğitim**

İş tatmini ile öğrenim durumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle, öğrenim durumunun yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Korman'a göre, meslek düzeyi sabit tutulmak kaydı ile bireyin öğrenim durumu ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren kanıtlar vardır. Bunun temel nedeni, bireyin eğitim düzeyinin artmasının, onun beklentilerinin artmasına neden olmasıdır(İnce,2003:22).

### **2.5.3. Görev**

Akıncı'ya göre, işletmelerde yapılan işe yönelik örgütsel düzenlemeler, işgörenlerin etkili ve verimli kullanımı için tasarlanacak programların geliştirilmesinde fayda sağlayabilir. Burada ilgili işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak işgörenlerde aranması gereken nitelikler ortaya konulur. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı yaratılabilir. Rasyonel bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre sorumlulukların net bir şekilde saptanmasıyla, örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Böylece şeffaf ve standart düzenlemeler, işgören tatmini üzerinde olumlu etki yaratır(Akıncı,2002:5). İş-görev tanımı ve dağılımı, örgüt içindeki görevlerin açık bir şekilde tanımlanmış ve adil bir şekilde dağılmış olmasıdır. Bu kavram, işin amaç ve kurallarının açık bir şekilde önceden ortaya konulmasını ve işi yapacak olan kişinin bu konularda bilgilendirme düzeyini ifade etmektedir. Görevin tanımlanmış olması, bireyin kendisinden ne beklediği ve ne yapması gerektiğini anlamasına yardımcı olur. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, iş beklentilerinin neler olduğunun iyi anlaşılması, belirsizliği azaltarak bireylerin işlerine uyumunu artırabilir ve deneme yanılma yoluyla öğrenme riskini azaltabilir. Sonuç olarak, görevin açık bir

şekilde tanımlanmış olması bireylerin iş tatminini etkileyebilir. Ayrıca insanlar, iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranılmasını isterler. Kişinin başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle yakından ilgilidir. Kişinin işletmesine verdiklerine karşılık, kurumun kendisine verdiklerinin eşit olduğunu hissetmesi durumunda tatmin düzeyi artar. İş tatminini oluşturan, etkileyen tüm faktörler incelendiğinde görülüyor ki, iş tatmini sadece kişinin kendi öznel özelliklerinden değil, birçok etmeden de etkilenmektedir. Böylelikle denilebilir ki, iş tatmini iç ve dış sebeple olmak üzere birçok faktöre bağlıdır(Karaman ve Altınoğlu,2007:112).

#### **2.5.4. Yaş Dağılımı**

Geçmişten bugüne baktığımızda, işgücünün her geçen gün daha heterojen bir özellik kazandığını görmekteyiz. Bu heterojen yapının oluşumundaki en önemli nedenlerden birisi işgücünün yaş kompozisyonundaki değişimdir(Ünalp,2007:113).

1990'lerden sonra değişen işletme kültürleri, geleneksel üretim ve yönetim politikalarını reddetmiştir. Eylemsel, yönetsel ve stratejik roller yerlerini yenilik ve yaratıcılık düşüncelerine bırakmakta, teknoloji günlük hayatın vazgeçilmezi olmaktadır. Çünkü işletmeler, değişmektedir. Bu değişim ve geçen zaman, beraberinde farklı bakış açılarını, farklı kişilikleri, farklı kuşakları ve onların algılayış farklılıklarını da getirmektedir. Günümüzde kuşak farklılıklarından doğan çatışmalar ülkesel, bireysel veya kurumsal kültürün çatışmalarından çok daha önemlidir. Sosyologlara göre bu kuşaklar doğum yılları aralıklarına ve bu tarihlerin örtüştüğü, sosyal kültürel veya teknolojik olaylar vasıtasıyla farklı karakteristik özellikler göstermektedirler. Bu kuşaklar, son 50 yıl itibarıyla kısaca; BabyBoomers, X, Y ve Z kuşağı olarak adlandırılmaktadırlar. Katılıma önem veren, bürokrasi ve denetime karşı olan, yaşam kalitesi ve bireysel inisiyatifi daha ön plana çıkaran yeni kuşaklardan X ve Y büyük benzerlik göstermektedir. Bu farklı insan kaynakları koşullarıyla uyum içinde çalışabilmek için bu farklılık özellikteki bireylere önem gösterilmesi gerekmektedir. Farklı kuşaklardan gelen fakat bağlı oldukları organizasyonların vazgeçilmezi olan çalışanlar, birbirleri arasında uyumu sağlayarak, kendilerine özgü etkin bir yol izlemektedirler. Farklı kuşakların bir araya gelmesiyle oluşan insan kaynakları karakter, yönetim, yöneticilik yaklaşımlarındaki farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Bu farklı kuşakların, ilgi alanlarının, beklentilerinin doğru analiz edilmesi, uyum içerisinde

olabilmeleri için örgüt bunları dikkate alan yönetim yaklaşımlarını benimsemelidir(Güler,2012:17-18).

### **2.5.5. Görev (Çalışma) Süresi**

Mesleki çalışma süresi, iş tatmini derecesi için önemli belirleyicilerdendir. Bu süre arttıkça çalışanın işinden duyduğu tatminin de arttığı gözlemlenmiştir. Bunun nedeni, işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması ve kişinin kendisini iş ortamına uydurması olarak yorumlanabilir(Özdürgen,2002:27).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

#### 3.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; Mersin Sağlık Sektöründeki yöneticilerin liderlik farklılıklarını ortaya koymaktır. Bu çalışmanın önemi, sağlık sektöründeki liderlik farklılıklarındaki demografik faktörlere göre değişimini belirlemektir.

#### 3.2. Çalışmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme açıklanarak; verilerin toplanması, çözümlenmesi, yorumlanması başlıklar halinde açıklanmıştır.

##### 3.2.1. Araştırma Modeli

Araştırma, tarama modelidir. Bu anket çalışması ile Liderliğin Sağlık Sektöründeki farklılıkların yönetimini belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada farklı liderlik türlerinden: “**Destekleyici Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri**”, “**Katılımcı Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri**”, “**Farkındalık yaratan Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri**”, “**Dönüşümcü Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri**” incelenmiştir.

##### 3.2.2. Evren ve Örneklem

Mersin Sağlık Sektöründe görev yapan çalışanlar, araştırmanın hedef kitesini oluşturmaktadır. Mersin İl Sağlık Müdürlüğü ve Kamu Hastaneler Birliği’nden alınan verilere göre sektörde tam zamanlı 415 kişi’den 135 kişi tarafından ankete dönüş sağlanmıştır.

##### 3.2.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada, literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Anketin uygulanmasında anket soruları araştırmacı tarafından sağlık sektörü çalışanlarına elden dağıtılmış ve aynı gün içerisinde yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.



### 3.2.3.Güvenirlilik ve Madde Analizleri

**Çizelge 3.1:** Maddelerin açıklanması.

Madde Adı	Açıklaması
M1	Düzeni Sağlar.
M2	Tutarlılık.
M3	Yeni fikirleri teşvik eder.
M4	Eleştirilere açıktır.
M5	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.
M6	Açık ve dürüst bir yönetim vardır.
M7	Güven vericidir.
M8	Yeni Fikirleri tartışmaktan hoşlanır.
M9	Arkadaşçadır.
M10	Kimin, neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.
M11	Gelecek hakkında planlar yapar.
M12	Astlarına güvenir.
M13	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.
M14	Astarını savunur.
M15	Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.
M16	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.
M17	Büyüme teşvik eder.
M18	Amaçları belirgindir.

---

M19	İyi çalışmalarını takdir eder.
M20	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.
M21	Diğerleri düşüncelerine önem verir.
M22	Yeni projeler üretir.
M23	Farkındalık arayışı içinde yeniliklere açıktır.
M24	Çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.
M25	Çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.
M26	Çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.
M27	Çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.
M28	Problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.
M29	Gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.
M30	Değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.

---

Anketin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Ankette elde edilen verilerin değerlendirilmesinde aşağıdaki değerlendirme aralıkları kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, tablolar haline getirilip yorumlanmıştır.

Tablolar yorumlanırken, Özdamar'ın (1997) Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterleri esas alınmıştır. Bu kriterler aşağıda belirtilmiştir:

*“ $00 \leq \alpha \leq 40$  ise ölçek güvenilir değildir.*

*“ $40 \leq \alpha \leq 60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.*

*“ $60 \leq \alpha \leq 80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.*

*“ $80 \leq \alpha \leq 1$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.”*

**Çizelge 3.2:** Güvenirlik analizi.

Güvenirlik Analizi	
Cronbach Alpha Değeri	Madde Sayısı
0,955	30

Ölçeğimizde bulunan 30 maddenin Cronbach Alpha değerinin 0,955 olması ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Çizelge 3.3:** Boyutlara göre güvenirlik analizi.

Boyutlar	Cronbach Alpha Değeri	İlgili Sorular	Madde Sayısı
Destekleyici Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri	0,877	M1-M11	11
Katılımcı Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükler	0,755	M12-M16	5
Farkındalık yaratan Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri	0,896	M17-M23	7
Dönüşümcü Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri	0,881	M23-M30	7

Ölçeğimizdeki maddeler, Liderlikte Farklılıkların Yönetimi incelendiğinde, ölçeğimiz bu dört boyuta göre incelendiğinde yüksek derecede güvenilirirdir.

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara, “Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin düzeni sağlayıp sağlamadığı konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılıyorum %2,2, katılıyorum %1,5, fark etmez %5,9, katılıyorum %31,9 ve kesinlikle katılıyorum %58,5

olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (kesinlikle katılıyorum %58,5) destekleyici liderlik yapısının düzeni sağlaması konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır ( Çizelge 3.4).

**Çizelge 3.4: Düzeni Sağlar**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,2	2,2	2,2
Katılmıyorum	2	1,5	1,5	3,7
Fark etmez	8	5,9	5,9	9,6
Katılıyorum	43	31,9	31,9	41,5
Kesinlikle Katılıyorum	79	58,5	58,5	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **tutarlı olup olmadıkları** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılıyorum %5,2 fark etmez %8,9, katılıyorum %34,8 ve kesinlikle katılıyorum %51,1 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (kesinlikle katılıyorum %51,1) destekleyici liderlik yapısının tutarlılık konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.5).

**Çizelge 3.5: Tutarlılık**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	7	5,2	5,2	5,2
Fark etmez	12	8,9	8,9	14,1
Katılıyorum	47	34,8	34,8	48,9
Kesinlikle Katılıyorum	69	51,1	51,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **yeni fikirleri teşvik eder** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılıyorum %1,5 fark etmez %1,5, katılıyorum %37,8 ve kesinlikle katılıyorum %59,3 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (kesinlikle katılıyorum %59,3) destekleyici liderlik yapısının **yeni fikirleri teşvik eder** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.6).

**Çizelge 3.6: Yeni Fikirleri teşvik eder**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	2	1,5	1,5	1,5
Fark etmez	2	1,5	1,5	3,0
Katılıyorum	51	37,8	37,8	40,7
Kesinlikle Katılıyorum	80	59,3	59,3	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **eleştirilere açıktır** konusunda sorulan

soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılıyorum %5,9 fark etmez % 8,1, katılıyorum % 44,4 ve kesinlikle katılıyorum %41,5 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 44,4 ve kesinlikle katılıyorum %41,5) destekleyici liderlik yapısının **eleştirilere açıktır** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.7).

**Çizelge 3.7: Eleştirilere açıktır**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	8	5,9	5,9	5,9
Fark etmez	11	8,1	8,1	14,1
Katılıyorum	60	44,4	44,4	58,5
Kesinlikle Katılıyorum	56	41,5	41,5	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **karar alırken riske girmekten kaçınmaz** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılıyorum % 11,9 fark etmez % 15,6, katılıyorum % 38,5 ve kesinlikle katılıyorum % 34,1 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 38,5 ve kesinlikle katılıyorum % 34,1) destekleyici liderlik yapısının **karar alırken riske girmekten kaçınmaz** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.8).

**Çizelge 3.8: Karar Alırken riske girmekten kaçınmaz**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	16	11,9	11,9	11,9
Fark etmez	21	15,6	15,6	27,4
Katılıyorum	52	38,5	38,5	65,9
Kesinlikle Katılıyorum	46	34,1	34,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **açık ve dürüst bir yönetim vardır** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum %1,5, fark etmez % 14,1, katılıyorum % 49,6ve kesinlikle katılıyorum % 34,8olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 49,6 ve kesinlikle katılıyorum % 34,8) destekleyici liderlik yapısının **açık ve dürüst bir yönetim vardır** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır ( Çizelge 3.9).

**Çizelge 3.9: Açık ve Dürüst Bir Yönetim vardır**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5	1,5	1,5
Fark etmez	19	14,1	14,1	15,6
Katılıyorum	67	49,6	49,6	65,2
Kesinlikle Katılıyorum	47	34,8	34,8	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **güven vericidir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılıyorum % 5,2, fark etmez % 6,7, katılıyorum % 51,9 ve kesinlikle katılıyorum % 36,3 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 51,9 ve kesinlikle katılıyorum % 36,3) destekleyici liderlik yapısının **güven vericidir** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.10 ).

**Çizelge 3.10: Güven vericidir**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	7	5,2	5,2	5,2
Fark etmez	9	6,7	6,7	11,9
Katılıyorum	70	51,9	51,9	63,7
Kesinlikle Katılıyorum	49	36,3	36,3	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; fark etmez % 11,9, katılıyorum % 48,9ve kesinlikle katılıyorum % 39,3olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 48,9ve kesinlikle katılıyorum % 39,3) destekleyici liderlik yapısının **güven vericidir** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır ( Çizelge 3.11 ).



**Çizelge 3.11: Yeni Fikirleri tartışmaktan hoşlanır**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Fark etmez	16	11,9	11,9	11,9
Katılıyorum	66	48,9	48,9	60,7
Kesinlikle Katılıyorum	53	39,3	39,3	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **arkadaşçadır** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum % 2,2, katılmıyorum %3,7i fark etmez % 20,0, katılıyorum % 46,7ve kesinlikle katılıyorum % 27,4olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 46,7 ve kesinlikle katılıyorum % 27,4) destekleyici liderlik yapısının **arkadaşçadır** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır ( Çizelge 3.12 ).

**Çizelge 3.12: Arkadaşçadır**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,2	2,2	2,2
Katılmıyorum	5	3,7	3,7	5,9
Fark etmez	27	20,0	20,0	25,9
Katılıyorum	63	46,7	46,7	72,6
Kesinlikle Katılıyorum	37	27,4	27,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **kimin, neden sorumlu olduğunu her zaman bilir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum % 1,5, katılmıyorum % 1,5, fark etmez % 12,6, katılıyorum % 25,2 ve kesinlikle katılıyorum % 59,3 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 25,2 ve kesinlikle katılıyorum % 59,3) destekleyici liderlik yapısının **kimin, neden sorumlu olduğunu her zaman bilir** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.13 ).

**Çizelge 3.13: Kimin, neden sorumlu olduğunu her zaman bilir**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5	1,5	1,5
Katılmıyorum	2	1,5	1,5	3,0
Fark etmez	17	12,6	12,6	15,6
Katılıyorum	34	25,2	25,2	40,7
Kesinlikle Katılıyorum	80	59,3	59,3	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **gelecek hakkına planlar yapar** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum % 1,5, katılmıyorum % 6,7, fark etmez % 3,0, katılıyorum % 42,2 ve kesinlikle katılıyorum % 46,7 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 42,2 ve kesinlikle katılıyorum % 46,7) destekleyici liderlik yapısının **gelecek hakkına planlar yapar** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.14 ).

**Çizelge 3.14: Gelecek hakkına planlar yapar**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5	1,5	1,5
Katılmıyorum	9	6,7	6,7	8,1
Fark etmez	4	3,0	3,0	11,1
Katılıyorum	57	42,2	42,2	53,3
Kesinlikle Katılıyorum	63	46,7	46,7	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “katılımcılıklar boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **astlarına güvenir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 3, fark etmez % 12,6, katılıyorum % 43 ve kesinlikle katılıyorum % 41,5 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 43 ve kesinlikle katılıyorum % 41,5) katılımcı liderlik yapısının **astlarına güvenir** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.15 ).

**Çizelge 3.15: Astlarına Güvenir**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	4	3,0	3,0	3,0
Fark etmez	17	12,6	12,6	15,6
Katılıyorum	58	43,0	43,0	58,5
Kesinlikle Katılıyorum	56	41,5	41,5	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Katılımcı liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 5,2, fark etmez % 14,1, katılıyorum % 56,3 ve kesinlikle katılıyorum % 24,4 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 56,3 ve kesinlikle katılıyorum % 24,4) katılımcı liderlik yapısının **tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır ( Çizelge 3.16 ).

**Çizelge 3.16: Tartışmadan uzak Arkadaşça Bir ortam yaratır**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	7	5,2	5,2	5,2
Fark etmez	19	14,1	14,1	19,3
Katılıyorum	76	56,3	56,3	75,6
Kesinlikle Katılıyorum	33	24,4	24,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Katılımcı liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **astarını savunur** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum %2,2, katılmıyorum % 7,4, fark etmez % 14,8, katılıyorum % 40,7 ve kesinlikle katılıyorum % 34,8 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 40,8 ve kesinlikle katılıyorum % 34,8) katılımcı liderlik yapısının **astarını savunur** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır ( Çizelge 3.17 ).

**Çizelge 3.17: Astarını savunur**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,2	2,2	2,2
Katılmıyorum	10	7,4	7,4	9,6
Fark etmez	20	14,8	14,8	24,4
Katılıyorum	55	40,7	40,7	65,2
Kesinlikle Katılıyorum	47	34,8	34,8	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Katılımcı liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 1,5, fark etmez % 13,3, katılıyorum % 34,8 ve kesinlikle katılıyorum % 50,4 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 34,8 ve kesinlikle katılıyorum % 50,4) katılımcı liderlik yapısının **uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.18 ).

**Çizelge 3.18: Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	2	1,5	1,5	1,5
Fark etmez	18	13,3	13,3	14,8
Katılıyorum	47	34,8	34,8	49,6
Kesinlikle Katılıyorum	68	50,4	50,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “Katılımcı liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 3,7, fark etmez % 9,6, katılıyorum % 52,6 ve kesinlikle katılıyorum % 34,1 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 52,6 ve kesinlikle katılıyorum % 34,1) katılımcı liderlik yapısının **diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır ( Çizelge 3.19 ).

**Çizelge 3.19: Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	5	3,7	3,7	3,7
Fark etmez	13	9,6	9,6	13,3
Katılıyorum	71	52,6	52,6	65,9
Kesinlikle Katılıyorum	46	34,1	34,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “farkındalık yaratan liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **büyümeyi teşvik eder**

konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 3, fark etmez % 6,7, katılıyorum % 28,1 ve kesinlikle katılıyorum % 62,2 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 28,1 ve kesinlikle katılıyorum % 62,2) farkındalık yaratan liderlik yapısının **büyümeyi teşvik eder** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır ( Çizelge 3.20 ).

**Çizelge3.20: Büyümeyi teşvik eder**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	4	3,0	3,0	3,0
Fark etmez	9	6,7	6,7	9,6
Katılıyorum	38	28,1	28,1	37,8
Kesinlikle Katılıyorum	84	62,2	62,2	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “farkındalık yaratan liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **amaçları belirgindir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 1,5, fark etmez % 16,3, katılıyorum % 30,4 ve kesinlikle katılıyorum % 51,9 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 30,4 ve kesinlikle katılıyorum % 51,9) farkındalık yaratan liderlik yapısının **amaçları belirgindir** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.21 ).

**Çizelge 3.21: Amaçları belirgindir**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	2	1,5	1,5	1,5
Fark etmez	22	16,3	16,3	17,8
Katılıyorum	41	30,4	30,4	48,1
Kesinlikle Katılıyorum	70	51,9	51,9	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “farkındalık yaratan liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **iyi çalışmalarını takdir eder** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 3,7, fark etmez % 8,9, katılıyorum % 40 ve kesinlikle katılıyorum % 47,4 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 40 ve kesinlikle katılıyorum % 47,4) farkındalık yaratan liderlik yapısının **iyi çalışmalarını takdir eder** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır ( Çizelge 3.22 ).

**Çizelge 3.22: İyi çalışmalarını takdir eder**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	5	3,7	3,7	3,7
Fark etmez	12	8,9	8,9	12,6
Katılıyorum	54	40,0	40,0	52,6
Kesinlikle Katılıyorum	64	47,4	47,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “farkındalık yaratan liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **birimlerin sonuçları hakkında**



**bilgi verir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 4,4, fark etmez % 10,4, katılıyorum % 38,5 ve kesinlikle katılıyorum % 46,7 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 38,5 ve kesinlikle katılıyorum % 46,7) farkındalık yaratan liderlik yapısının **birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.23 ).

**Çizelge 3.23: Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	6	4,4	4,4	4,4
Fark etmez	14	10,4	10,4	14,8
Katılıyorum	52	38,5	38,5	53,3
Kesinlikle Katılıyorum	63	46,7	46,7	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “farkındalık yaratan liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **diğerleri düşüncelerine önem verir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; fark etmez % 8,1, katılıyorum % 51,9ve kesinlikle katılıyorum % 40olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 51,9 ve kesinlikle katılıyorum % 40) farkındalık yaratan liderlik yapısının **diğerleri düşüncelerine önem verir** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır ( Çizelge 3.24 ).

**Çizelge 3.24: Diğerleri düşüncelerine önem verir**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Fark etmez	11	8,1	8,1	8,1
Katılıyorum	70	51,9	51,9	60,0
Kesinlikle Katılıyorum	54	40,0	40,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “farkındalık yaratan liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **yeni projeler üretir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 6,7, fark etmez % 12,6, katılıyorum % 45,9 ve kesinlikle katılıyorum % 34,8 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 45,9 ve kesinlikle katılıyorum % 34,8) farkındalık yaratan liderlik yapısının **yeni projeler üretir** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır ( Çizelge 3.25 ).

**Çizelge 3.25: Yeni Projeler üretir**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	9	6,7	6,7	6,7
Fark etmez	17	12,6	12,6	19,3
Katılıyorum	62	45,9	45,9	65,2
Kesinlikle Katılıyorum	47	34,8	34,8	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “farkındalık yaratan liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **farkındalık arayışı içinde yeniliklere açıktır** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı;

katılmıyorum % 3,7, fark etmez % 11,9, katılıyorum % 26,7 ve kesinlikle katılıyorum % 57,8 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 26,7 ve kesinlikle katılıyorum % 57,8) farkındalık yaratan liderlik yapısının **farkındalık arayışı içinde yeniliklere açıktır** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.26 ).

**Çizelge 3.26: Farkındalık arayışı içinde yeniliklere açıktır**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	5	3,7	3,7	3,7
Fark etmez	16	11,9	11,9	15,6
Katılıyorum	36	26,7	26,7	42,2
Kesinlikle Katılıyorum	78	57,8	57,8	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; fark etmez % 11,1, katılıyorum % 43,7 ve kesinlikle katılıyorum % 45,2 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 43,7 ve kesinlikle katılıyorum % 45,2) dönüşümcü liderlik yapısının **çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır ( Çizelge 3.27 ).

**Çizelge 3.27: Çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Fark etmez	15	11,1	11,1	11,1
Katılıyorum	59	43,7	43,7	54,8
Kesinlikle Katılıyorum	61	45,2	45,2	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler eder** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı ; katılmıyorum %1,5, fark etmez % 14,1, katılıyorum % 39,3 ve kesinlikle katılıyorum % 45,2 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 39,3 ve kesinlikle katılıyorum % 45,2) dönüşümcü liderlik yapısının **çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler eder** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır ( Çizelge 3.28 ).

**Çizelge 3.28: Çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	2	1,5	1,5	1,5
Fark etmez	19	14,1	14,1	15,6
Katılıyorum	53	39,3	39,3	54,8
Kesinlikle Katılıyorum	61	45,2	45,2	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum %1,2, fark etmez % 14,8, katılıyorum % 46,7 ve kesinlikle katılıyorum % 37 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 46,7 ve kesinlikle katılıyorum % 37) dönüşümcü liderlik yapısının **çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.29 ).

**Çizelge 3.29: Çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	2	1,5	1,5	1,5
Fark etmez	20	14,8	14,8	16,3
Katılıyorum	63	46,7	46,7	63,0
Kesinlikle Katılıyorum	50	37,0	37,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum %1,5, katılmıyorum %1,5, fark etmez % 9,6 katılıyorum % 40 ve kesinlikle katılıyorum % 47,4 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 40 ve kesinlikle katılıyorum % 47,4) dönüşümcü liderlik yapısının **çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.30 ).

**Çizelge 3.30: Çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5	1,5	1,5
Katılmıyorum	2	1,5	1,5	3,0
Fark etmez	13	9,6	9,6	12,6
Katılıyorum	54	40,0	40,0	52,6
Kesinlikle Katılıyorum	64	47,4	47,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum %5,2, fark etmez % 8,9, katılıyorum % 35,6 ve kesinlikle katılıyorum % 50,4 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 35,6 ve kesinlikle katılıyorum % 50,4) dönüşümcü liderlik yapısının **problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.31 ).

**Çizelge 3.31: Problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	7	5,2	5,2	5,2
Fark etmez	12	8,9	8,9	14,1
Katılıyorum	48	35,6	35,6	49,6
Kesinlikle Katılıyorum	68	50,4	50,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 4,4, fark etmez % 8,1, katılıyorum % 41,5 ve kesinlikle katılıyorum % 45,9 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 41,5 ve kesinlikle katılıyorum % 45,9) dönüşümcü liderlik yapısının **gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.32).

**Çizelge 3.32: Gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Katılmıyorum	6	4,4	4,4	4,4
Fark etmez	11	8,1	8,1	12,6
Katılıyorum	56	41,5	41,5	54,1
Kesinlikle Katılıyorum	62	45,9	45,9	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri değişkeninde liderlerin **değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum % 2,2 katılmıyorum % 4,4, fark etmez % 8,9, katılıyorum % 34,8 ve kesinlikle katılıyorum % 49,6 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 34,8 ve kesinlikle katılıyorum % 49,6) dönüşümcü liderlik yapısının **değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır (Çizelge 3.33).

**Çizelge 3.33: Değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,2	2,2	2,2
Katılmıyorum	6	4,4	4,4	6,7
Fark etmez	12	8,9	8,9	15,6
Katılıyorum	47	34,8	34,8	50,4
Kesinlikle Katılıyorum	67	49,6	49,6	100,0
Total	135	100,0	100,0	

### 3.2.4 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi analiz programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Söz konusu etkilerin sektör çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu ise anova, t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak sınanmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın bulgularına ve ilgili yorumlarına yer verilmiştir.

#### 3.3.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun “Cinsiyet” değişkenine göre dağılımı Tablo-6’ da sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 41,5’nin kadın, % 58,5’nin erkek olduğu anlaşılmaktadır.



**Tablo 6.Örneklem Grubunun “Cinsiyet” değişkenine göre dağılımı**

Cinsiyet				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kadın	56	41,5	41,5	41,5
Erkek	79	58,5	58,5	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Örneklem grubunun “yaş” değişkenine göre dağılımı Tablo 7’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 34,1’ inin 18-29, % 43’nün 30-39 yaş arasında, % 23’ünün ise 40 yaşve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 7. Örneklem Grubunun “Yaş” değişkenine göre dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
18-29	46	34,1	34,1	34,1
30-39	58	43,0	43,0	77,0
40+	31	23,0	23,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Örneklem grubunun “Eğitim Düzeyi” değişkenine göre dağılımı Tablo 5’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 22,2’nin lise, % 20’nin ön lisans, %35,6’nın lisans, % 22,2’nin Lisansüstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 8. Örneklem grubunun “Eğitim Düzeyi” değişkenine göre dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Lise	30	22,2	22,2	22,2
Ön lisans	27	20,0	20,0	42,2
Lisans	48	35,6	35,6	77,8
Lisans Ustu	30	22,2	22,2	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Örneklem grubunun “Çalışma Türü” değişkenine göre dağılımı Tablo 6 sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 11,9’u hekim, %3,7’si hemşire, %34,8’i idari personel, % 34,1’i diğer sağlık personeli ve % 15,6 diğer olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 9. Örneklem grubunun “görev” değişkenine göre dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hekim	16	11,9	11,9	11,9
Hemşire	5	3,7	3,7	15,6
İdari personel	47	34,8	34,8	50,4
Diğer Sağlık Personeli	46	34,1	34,1	84,4
Diğer	21	15,6	15,6	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Örneklem grubunun “Çalışma Süresi” değişkenine göre dağılımları Tablo 7’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 45,2’si 0-4 yıl, % 40’ı 5-9 yıl, % 14,8’i 10 yıldan fazla süreyle çalıştığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 10. Örneklem Grubunun “Çalışma Süresi” değişkenine göre dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
0-4	61	45,2	45,2	45,2
5-9	54	40,0	40,0	85,2
10+	20	14,8	14,8	100,0
Total	135	100,0	100,0	

### 3.3.2 Hipotez Testleri

Çalışmada belirtilen 10 hipotezi test etmek için analiz programı ile analizler yapılmış ve testlerin anlamlılık değerleri “p değeri” olarak gösterilmiştir. Bu durum aşağıda ( $p < 0,05$ ) gösterilmiştir.

#### Hipotez testi 1

**H<sub>0</sub>**: Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>**: Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre farklılık gösterir.

**Çizelge 3.34**: Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre anova testi.

	Yaş		Eğitim		Görev		Cinsiyet		Çalışma süresi	
	F	P	F	P	F	P	F.	P	F	P
1.Düzeni Sağlar	1,165	,315	2,370	,073	1,210	,310	3,522	,063	3,397	,036
M2.Tutarlılık	,056	,945	,177	,912	1,001	,409	6,247	,014	4,094	,019

M3.Yeni Fikirleri teşvik eder	,167	,846	,045	,987	,443	,778	5,047	,026	,142	,867
M4.Eleştirilere açıktır	5,109	,007	4,351	,006	1,129	,346	3,665	,058	3,257	,042
M5.Karar Alırken riske girmekten kaçınmaz	,229	,796	1,849	,142	10,01	,000	,262	,609	7,982	<b>,001</b>
M6.Açık ve Dürüst Bir Yönetim vardır	,306	,737	,907	,440	,796	,530	4,340	,039	1,663	,193
M7.Güven vericidir	,035	,966	,406	,749	1,599	,178	17,995	<b>,000</b>	1,065	,348
M8.Yeni Fikirleri tartışmaktan Hoşlanır	,526	,592	1,742	,162	1,078	,370	,381	,538	,561	,572
M9.Arkadaşçadır	7,880	<b>,001</b>	2,465	,065	6,683	,000	25,857	<b>,000</b>	,264	,768
M10.Kimin, neden sorumlu olduğunu her zaman bilir	1,310	,273	,855	,467	1,387	,242	,994	,320	2,467	,089
M11.Gelecek hakkına planlar yapar	2,847	,062	1,869	,138	,896	,468	,450	,503	7,043	<b>,001</b>

Tek yönlü varyans analizi testinde P değerleri önem seviyesi 0,05'ten küçük olduğu için  $H_1$  hipotezi M5 (çalışma süresi), M7 (cinsiyet), M9 (yaş ve cinsiyet), M11 (çalışma süresi)) dışındaki faktörlerde ret ederiz. Destekleyici liderlik boyutunda çalışma süresi değiştiğinde; karar alırken riske girmekten kaçınıldığı, cinsiyet değiştiğinde güven vericiliğin azaldığı, yaş ve cinsiyet değiştikçe arkadaşça yaklaşımın azaldığı ve çalışma süresi değiştikçe gelecek hakkında plan yapılmadığı sonucuna varılmıştır.

### **Hipotez testi 2**

$H_0$ : Katılımcı liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükler demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre farklılık göstermez.

$H_1$ : Katılımcı liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükler demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre farklılık gösterir.

**Çizelge 3.35:** Katılımcı liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükler demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre anova testi.

	Yaş		Eğitim		Görev		Cinsiyet		Çalışma süresi	
	F	P	F	P	F	P	F.	P	F	P
M12.Astlarına Güvenir	2,007	,139	,872	,458	3,428	,011	,037	,849	,049	,952
M13.Tartışma dan uzak Arkadaşça Bir ortam yaratır	4,166	,018	5,665	<b>,001</b>	2,277	,064	5,274	,023	,497	,610
M14.Astarını savunur	4,972	,008	2,562	,058	1,659	,163	12,15	<b>,001</b>	5,800	<b>,004</b>
M15.Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur	,704	,497	,714	,546	,616	,652	4,415	,038	1,032	,359
M16.Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler	,938	,394	2,751	,045	,724	,577	,350	,555	1,139	,323

Tek yönlü varyans analizi testinde P değerleri önem seviyesi 0,05'ten küçük olduğu için  $H_1$  hipotezi M13 (eğitim), M14 (cinsiyet ve çalışma süresi)) dışındaki faktörlerde ret ederiz. Katılımcı liderlik boyutunda, eğitim düzeyi değiştiğinde "tartışmadan uzak arkadaşça bir ortamdan kaçınıldığı, cinsiyet ve çalışma süresi değiştiğinde astlarını savunma azaldığı sonucuna varılmıştır."

### **Hipotez testi 3**

**H<sub>0</sub>**:Farkındalık yaratan liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>**:Farkındalık yaratan liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükler demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre farklılık gösterir.



**Çizelge 3.36:** Farkındalık yaratan liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükler demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre anova testi.

	F	P	F	P	F	P	F.	P	F	P
M17.Büyümeyi teşvik eder	1,234	,294	2,518	,061	,721	,579	,034	,855	1,529	,221
M18.Amaçları belirgindir	1,275	,283	4,819	<b>,003</b>	1,148	,337	,503	,479	,048	,953
M19.İyi çalışmaları takdir eder	1,971	,143	2,577	,057	,599	,664	14,652	<b>,000</b>	1,572	,211
M20.Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir	,472	,625	,297	,828	1,680	,158	6,012	,016	1,310	,273
M21.Diğerleri düşüncelerine önem verir	3,095	,049	1,968	,122	2,215	,071	1,175	,280	,028	,972
M22.Yeni Projeler üretir	,639	,530	5,707	<b>,001</b>	3,548	,009	1,024	,313	2,878	,060
M23.Farkındalık arayışı içinde yeniliklere açıktır	5,131	,007	2,040	,111	4,597	<b>,002</b>	14,819	<b>,000</b>	1,210	,302

Tek yönlü varyans analizi testinde P değerleri önem seviyesi 0,05'ten küçük olduğu için  $H_1$  hipotezi (M18 (eğitim), M19 (cinsiyet), M22 (eğitim), M23 (görev ve cinsiyet) dışındaki faktörlerde ret ederiz. Farkındalık yaratan liderlik boyutunda, eğitim değiştiğinde amaçlar belirginliğini kaybettiği, cinsiyet değiştiğinde iyi çalışmaların takdir edilmesinin azaldığı, eğitim değiştikçe proje üretimin azaldığı ve görev ve



cinsiyet değiştikçe farkındalık arayışı içinde yeniliklere kapalı olduğu sonucuna varılmıştır.

#### **Hipotez testi 4**

**H<sub>0</sub>**:Dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>**:Dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükler demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre farklılık gösterir.



**Çizelge 3.37:** Dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükler demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, görev, çalışma süresi ve yaş) göre anova testi.

	Yaş		Eğitim		Görev		Cinsiyet		Çalışma süresi	
	F	P	F	P	F	P	F.	P	F	P
M24.Çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder	1,581	,210	,796	,498	2,365	,056	14,827	<b>,000</b>	1,940	,148
M25.Çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler	,461	,631	,913	,436	3,118	,017	7,684	,006	2,776	,066
M26.Çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur	4,255	,016	,656	,581	,842	,501	3,458	,065	2,265	,108
M27.Çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.	1,154	,319	,910	,438	1,081	,368	9,417	<b>,003</b>	,474	,623
M28.Problemlere yeni ve farklı açılardan akşamızı teşvik eder.	,943	,392	7,145	<b>,000</b>	1,877	,118	12,624	<b>,001</b>	,322	,725
M29.Gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	1,664	,193	2,525	,060	2,854	,026	2,484	,117	,733	,482
M30.Değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular	,755	,472	,908	,439	2,455	,049	,027	,870	4,108	,019

Tek yönlü varyans analizi testinde P değerleri önem seviyesi 0,05'ten küçük olduğu için  $H_1$  hipotezi M24 (cinsiyet), M27 (cinsiyet), M28 (eğitim ve cinsiyet)) dışındaki faktörlerde ret ederiz. Dönüşümcü liderlik boyutunda, cinsiyet değiştiğinde çalışanlara cesaret verme ve onları taktir etme azaldığı, cinsiyet değiştiğinde çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik etmenin azaldığı ve eğitim ve cinsiyet değiştikçe problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik etme azaldığı sonucuna varılmıştır.



## DEĞERLENDİRME

Değişim ve yeniliklere uyum sağlamak, bunları organizasyonlarda uygulayabilmek ve küresel standartları yakalayabilmek, ancak yöneticilerin aynı zamanda liderlik davranışlarına sahip olmaları ile mümkündür. Organizasyonu başarıya ve geleceğe taşıyan kişi liderdir. Bu çalışmanın amacı, Mersin Sağlık Sektöründeki yöneticilerin liderlik farklılıklarını ortaya koymaktır. Bu çalışmanın önemi, sağlık sektöründeki liderlik farklılıklarındaki demografi faktörlere göre değişimini belirlemektir. Bu maksatla Mersin’inde 135 sağlık çalışanlarına uygulanan anket çalışması ile elde edilen bulgular analiz edilmiştir.

Anket çalışması ile Liderliğin Sağlık Sektöründeki farklılıkların yönetimini belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada farklı liderlik türlerinden: “**Destekleyici Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri**”, “**Katılımcı Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri**”, “**Farkındalık yaratan Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri**”, “**Dönüşümcü Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yükleri**” incelenmiştir.

Mersin Sağlık Sektöründe görev yapan çalışanlar, araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Mersin İl Sağlık Müdürlüğü ve Kamu Hastaneler Birliğinden alınan verilere göre sektörde tam zamanlı 415 kişiden 135 kişi tarafından ankete dönüş sağlanmıştır.

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “**Destekleyici liderlik boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri**” değişkeninde liderlerin **düzeni sağlayıp sağlamadığı** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılıyorum %2,2, katılıyorum %1,5, fark etmez %5,9, katılıyorum %31,9 ve kesinlikle katılıyorum %58,5 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (kesinlikle katılıyorum %58,5) destekleyici liderlik yapısının düzeni sağlaması konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **tutarlı olup olmadıkları** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılıyorum %5,2 fark etmez %8,9, katılıyorum %34,8 ve kesinlikle katılıyorum %51,1 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunun (kesinlikle katılıyorum %51,1) destekleyici liderlik yapısının tutarlılık konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **yeni fikirleri teşvik eder** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılıyorum %1,5 fark etmez %1,5, katılıyorum %37,8 ve kesinlikle katılıyorum %59,3 olarak belirlenmiştir. Ankete

katlanılanların çoğunluğunu (kesinlikle katılıyorum %59,3) destekleyici liderlik yapısının **yeni fikirleri teşvik eder** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **eleştirilere açıktır** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılıyorum %5,9 fark etmez % 8,1, katılıyorum % 44,4 ve kesinlikle katılıyorum %41,5 olarak belirlenmiştir. Ankete katlanılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 44,4 ve kesinlikle katılıyorum %41,5) destekleyici liderlik yapısının **eleştirilere açıktır** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **karar alırken riske girmekten kaçınmaz** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılıyorum % 11,9 fark etmez % 15,6, katılıyorum % 38,5 ve kesinlikle katılıyorum % 34,1 olarak belirlenmiştir. Ankete katlanılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 38,5 ve kesinlikle katılıyorum % 34,1) destekleyici liderlik yapısının **karar alırken riske girmekten kaçınmaz** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **açık ve dürüst bir yönetim vardır** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum %1,5, fark etmez % 14,1, katılıyorum % 49,6ve kesinlikle katılıyorum % 34,8olarak belirlenmiştir. Ankete katlanılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 49,6 ve kesinlikle katılıyorum % 34,8) destekleyici liderlik yapısının **açık ve dürüst bir yönetim vardır** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **güven vericidir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılıyorum % 5,2, fark etmez % 6,7, katılıyorum % 51,9 ve kesinlikle katılıyorum % 36,3 olarak belirlenmiştir. Ankete katlanılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 51,9 ve kesinlikle katılıyorum % 36,3) destekleyici liderlik yapısının **güven vericidir** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; fark etmez % 11,9, katılıyorum % 48,9ve kesinlikle katılıyorum % 39,3 olarak belirlenmiştir. Ankete katlanılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 48,9ve kesinlikle katılıyorum % 39,3) destekleyici liderlik yapısının **güven vericidir** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **arkadaşçadır** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum % 2,2, katılmıyorum %3,7i fark etmez % 20,0, katılıyorum % 46,7ve kesinlikle katılıyorum % 27,4olarak belirlenmiştir. Ankete katlanılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 46,7 ve kesinlikle katılıyorum % 27,4) destekleyici liderlik yapısının **arkadaşçadır** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **kimin, neden sorumlu olduğunu her zaman bilir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum % 1,5, katılmıyorum % 1,5, fark etmez % 12,6, katılıyorum % 25,2 ve kesinlikle

katılıyorum % 59,3 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 25,2 ve kesinlikle katılıyorum % 59,3) destekleyici liderlik yapısının **kimin, neden sorumlu olduğunu her zaman bilir** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **gelecek hakkına planlar yapar** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum % 1,5, katılmıyorum % 6,7, fark etmez % 3,0, katılıyorum % 42,2 ve kesinlikle katılıyorum % 46,7 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 42,2 ve kesinlikle katılıyorum % 46,7) destekleyici liderlik yapısının **gelecek hakkına planlar yapar** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır.

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “**katılımcı liderlik** boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri” değişkeninde liderlerin **astlarına güvenir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 3, fark etmez % 12,6, katılıyorum % 43 ve kesinlikle katılıyorum % 41,5 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 43 ve kesinlikle katılıyorum % 41,5) katılımcı liderlik yapısının **astlarına güven** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 5,2, fark etmez % 14,1, katılıyorum % 56,3 ve kesinlikle katılıyorum % 24,4 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 56,3 ve kesinlikle katılıyorum % 24,4) katılımcı liderlik yapısının **tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **astarını savunur** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum % 2,2, katılmıyorum % 7,4, fark etmez % 14,8, katılıyorum % 40,7 ve kesinlikle katılıyorum % 34,8 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 40,8 ve kesinlikle katılıyorum % 34,8) katılımcı liderlik yapısının **astarını savunur** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 3,7, fark etmez % 9,6, katılıyorum % 52,6 ve kesinlikle katılıyorum % 34,1 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 52,6 ve kesinlikle katılıyorum % 34,1) katılımcı liderlik yapısının **diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır.

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara “**farkındalık yaratan liderlik** boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri” değişkeninde liderlerin **büyümeyi teşvik eder**

konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 3, fark etmez % 6,7, katılıyorum % 28,1 ve kesinlikle katılıyorum % 62,2 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 28,1 ve kesinlikle katılıyorum % 62,2) farkındalık yaratan liderlik yapısının **büyüme teşvik eder** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **amaçları belirgindir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 1,5, fark etmez % 16,3, katılıyorum % 30,4 ve kesinlikle katılıyorum % 51,9 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 30,4 ve kesinlikle katılıyorum % 51,9) farkındalık yaratan liderlik yapısının **amaçları belirgindir** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **iyi çalışmaları takdir eder** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 3,7, fark etmez % 8,9, katılıyorum % 40 ve kesinlikle katılıyorum % 47,4 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 40 ve kesinlikle katılıyorum % 47,4) farkındalık yaratan liderlik yapısının **iyi çalışmaları takdir eder** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 4,4, fark etmez % 10,4, katılıyorum % 38,5 ve kesinlikle katılıyorum % 46,7 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 38,5 ve kesinlikle katılıyorum % 46,7) farkındalık yaratan liderlik yapısının **birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **diğerleri düşüncelerine önem verir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; fark etmez % 8,1, katılıyorum % 51,9 ve kesinlikle katılıyorum % 40 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 51,9 ve kesinlikle katılıyorum % 40) farkındalık yaratan liderlik yapısının **diğerleri düşüncelerine önem verir** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **yeni projeler üretir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 6,7, fark etmez % 12,6, katılıyorum % 45,9 ve kesinlikle katılıyorum % 34,8 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 45,9 ve kesinlikle katılıyorum % 34,8) farkındalık yaratan liderlik yapısının **yeni projeler üretir** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **farkındalık arayışı içinde yeniliklere açıktır** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 3,7, fark etmez % 11,9, katılıyorum % 26,7 ve kesinlikle katılıyorum % 57,8 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 26,7 ve kesinlikle katılıyorum % 57,8) farkındalık yaratan

liderlik yapısının **farkındalık arayışı içinde yeniliklere açıktır** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır.

Mersin Sağlık Sektöründe çalışanlara **dönüşümcü liderlik** boyutunda yer alan değişkenler ve yükleri” değişkeninde liderlerin **çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; fark etmez % 11,1, katılıyorum % 43,7 ve kesinlikle katılıyorum % 45,2 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 43,7 ve kesinlikle katılıyorum % 45,2) dönüşümcü liderlik yapısının **çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler eder** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum %1,5, fark etmez % 14,1, katılıyorum % 39,3 ve kesinlikle katılıyorum % 45,2 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 39,3 ve kesinlikle katılıyorum % 45,2) dönüşümcü liderlik yapısının **çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler eder** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum %1,2, fark etmez % 14,8, katılıyorum % 46,7 ve kesinlikle katılıyorum % 37 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 46,7 ve kesinlikle katılıyorum % 37) dönüşümcü liderlik yapısının **çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur** konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum %1,5, katılmıyorum %1,5, fark etmez % 9,6, katılıyorum % 40 ve kesinlikle katılıyorum % 47,4 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 40 ve kesinlikle katılıyorum % 47,4) dönüşümcü liderlik yapısının **çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum %5,2, fark etmez % 8,9, katılıyorum % 35,6 ve kesinlikle katılıyorum % 50,4 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 35,6 ve kesinlikle katılıyorum % 50,4) dönüşümcü liderlik yapısının **problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **gelecekle ilgili açık bir**



**vizyona ve hayal gücüne sahiptir** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; katılmıyorum % 4,4, fark etmez % 8,1, katılıyorum % 41,5 ve kesinlikle katılıyorum % 45,9 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 41,5 ve kesinlikle katılıyorum % 45,9) dönüşümcü liderlik yapısının **gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin **değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular** konusunda sorulan soruya alınan cevapların yüzde dağılımı; kesinlikle katılmıyorum % 2,2, katılmıyorum % 4,4, fark etmez % 8,9, katılıyorum % 34,8 ve kesinlikle katılıyorum % 49,6 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (katılıyorum % 34,8 ve kesinlikle katılıyorum % 49,6) dönüşümcü liderlik yapısının **değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular** konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır.

## SONUÇ

Destekleyici liderlik boyutunda; çalışma süresi değiştiğinde, karar alırken riske girmekten kaçınıldığı, cinsiyet değiştiğinde güven vericiliğin azaldığı, yaş ve cinsiyet değiştikçe arkadaşça yaklaşımın azaldığı ve çalışma süresi değiştikçe gelecek hakkında plan yapılmadığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcı liderlik boyutunda; eğitim düzeyi değiştiğinde, tartışmadan uzak arkadaşça bir ortamdan kaçınıldığı, cinsiyet ve çalışma süresi değiştiğinde, astlarını savunma azaldığı sonucuna varılmıştır.

Farkındalık yaratan liderlik boyutunda; eğitim değiştiğinde, amaçların belirginliğini kaybettiği, cinsiyet değiştiğinde, iyi çalışmaların takdir edilmesinin azaldığı, eğitim değiştikçe proje üretimin azaldığı ve görev ve cinsiyet değiştikçe farkındalık arayışı içinde yeniliklere kapalı olduğu sonucuna varılmıştır.

Dönüşümcü liderlik boyutunda; cinsiyet değiştiğinde, çalışanlara cesaret verme ve onları takdir etme azaldığı, cinsiyet değiştiğinde, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik etmenin azaldığı ve eğitim ve cinsiyet değiştikçe problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik etmenin azaldığı sonucuna varılmıştır.

## KAYNAKÇA

### BİTİRME PROJESİ

Erdal M.,(2007).“**İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi**”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.

Karahan B.,(2009).“**Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma**”, Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Sütçü O.,(2008).“**Stratejik Liderlik**”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.

Yılmaz H.,(2003).“**Entelektüel Liderlik Modeli ve İşletmeler İçin Önemi**”, Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, Seminer Çalışması.

### DERGİLER

Akıncı Z.,(2002).“**Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler**”, Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Antalya.

Alpkan L., Dilek H., Bozlağan R.,(2005).“**Liderlik Tarzlarının Güven ve Adalet Algısı Yoluyla Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri**”, Savunma Bilimleri Dergisi, Sayı: 4, s.45.

Bakan İ.,Büyükbeşe,(2010).“**Liderlik Türleri**” ve “**Güç Kaynakları**”na İlişkin **Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması**”, Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”,KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), ss 73-84, 2010ISSN: 1309-9132, www.kmu.edu.tr.

Batlaş (2004).“**Batlaş Yönetim Eğitim ve Danışma Merkezi**”, **Liderlik Kaynak Dergisi**, “**Stratejik Liderlik**”, sayı:17, ss. 34-37.

- Büyükmeşe T., Bakan İ.,(2004).“**Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması**”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Antalya.
- Deniz M., ve Çolak M.,(2008).“**Organizasyonlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma**” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt No7, Sayı 23, ss. 304-332,.
- Direk Y., (2006).“**Sosyo-Kültürel Yapının Konut Oluşumuna Etkisi**”, Diyarbakır Örneği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:5 Sayı:16 ss. 105-113
- Duman B. ve Alacahan O. (2011).“**Etniklik ve Sosyal Kaynaşma ilişkisi**”, Adana Örneği. Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt: 12. Sayı: 1.
- Eraslan L.,(2004).“**Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi**”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 162.
- Ersoy E., (2009).“**Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın Ve Erkek Kimliği Malatya Örneği**”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 2, Sayfa: 209-230.
- Güney S.,(2006).“**Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü**”, Celal Bayar İİBF, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, s. 135-148.
- İlter K. H.,(2007).“**Bilgiye Giden Yol Mideden Geçer mi?**”, Pivolka Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 20, Mart, s. 1-32.
- Koç M., Öztürk L. , (2015). “**Mavi Yaka Y Kuşağının Liderlik Algılaması Üzerine Bazı Tespitler (Kahramanmaraş Organize Sanayi Bölgesi Örneği)**” Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), Haziran, s. 85-102.
- Meydan C.H ve Polat M.,(2010).“**Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma**”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt No 65,Sayı 4, ss. 123-140.
- Özalp İ., ErenG., Öcal H.,(1992).“**Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin FredE. Fredler Teorisindeki Liderlik**

**Tarzlarına Göre Belirlenmesi Ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi C: X, S: 1.- 2.

Özkaya M. O.,Kocakoç İ.D., Kara E.,(2006).“**Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması**”, Yönetim ve Ekonomi, C.13, S.2, s.77-96.

Pielstick D.,(1998).“**The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis**”, Community College Review, 26 (3) Winter.

SomechA.,(2003).“**Relationships Of Partici Pativele Adership Withrelati On Aldemograp Hyvariables: Amulti - Levelperspective**” Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 24, 1003–1018.

Suğur N.,Suğur S. ve Gönç Ş.T.,(2008).“**Türkiye’de Orta Sınıfın Mazbut Hizmetkârları: Kapıcılar, Gündelikçiler ve Çocuk Bakıcıları**”, Ankara Siyasal Bilgiler Dergisi, 63(3):161-183.

Tabak A.,Sığrı Ü., Eroğlu A., Hazır K.,(2009).“**Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi**”, Kamu Sektöründe138Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 18,Sayı 2, 2009, Sayfa 387-397.

Tengilimoğlu D. (2005). “**Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması**”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,4 (14): 1-16.

## **İNTERNET ADRESLERİ**

Aykan E., (2004),“**Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri**”, Erciyes Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), Kayseri. [http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi\\_17/12\\_aykan.pdf](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_17/12_aykan.pdf) (Erişim Tarihi:07/09/2014 ).

Banger G.,(2010).“**Farkı Fark Etmek**”,<http://www.duyguguncesi.net/?p=227>, Erişim Tarihi: 09.01.2015

Greenleaf R.K.,(1977).“**Servant Leadership**” — A Journey in tothe Nature of Legitimate Powerand Greatness, PaulistPress, [www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org).

Tabak A.,(2001).“**Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri**”,<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1->

## **KİTAPLAR**

Ataman G.,(2001).“**İşletme Yönetimi Temel kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Balcı Y.,(2002). “**Türk Romanında Aydın Problemi**”, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.

Baltaş A.,(2002)“**Değişimin İçinden Geleceğe Doğru-Ekip Çalışması ve Liderlik**”, Remzi Kitabevi, 4.Basım, İstanbul.

Business C.,“**Equality, Diversity and Inclusion**”, An International Journal. Volume: 29. Issue: 5. (413–421).

Can H., Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş., (1998). “**Kamu ve özel kesimde personel yönetimi**”, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çoroğlu Ç., (2003), “**İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**”, Alfa Yayınları, İstanbul.

Dereli T.,(1982). “**Organizasyonda Davranış**”, Ar Yayıncılık, İstanbul, 45-47,

Doğan M.,(1998). “**İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**”, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

Doğan S.,(2007). “**Vizyona Dayalı Liderlik**”, Doktora Tezi Elazığ: Fırat Üniv. İstanbul: Kare Yayınları.

- Erdoğan İ.,(1991). “**İşletmelerde Davranış**”, 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Erdoğan İ.,(1997). “**İşletmelerde davranış**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayını:272.
- Eren E.,(1996). “**Yönetim ve Organizasyon**”, 3. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren E., (1993). “**Yönetim Psikolojisi**”, Beta Basım, İstanbul.
- Eren E., (2001). “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren E., (2000). “**İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren E.,(2000). “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren E.,(2002). “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikoloji**”, İstanbul.
- Eren E.,(2003). “**Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**”, İstanbul: Beta.
- Fındıkcı İ., (2009). “**Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik**”, Alfa Yayınları,783s.
- Gerard A. “**Silver, Introductionto Management**”, West Publishing Co., USA, 1981, s.364
- Gını Al. “**Moral Leadership An Overview**”, Journal of Business Ethics, 16,1997, 323-330.
- Güney S., (2009). “**Davranış bilimleri**”, Genişletilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hançerlioglu, O.,(2000). “**Felsefe Ansiklopedisi**”, İstanbul: Remzi Kitabevi, (3. Basım).
- Inge B.,Peters P. And Poutsma E., (2010). “**Diversity Management Beyond The**”
- Türkmen İ.,(1996). “**Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**”, MPM Yayını, Ankara, 1996, s.63.

- Kaya Y.K., (1996). “**Eğitim Yönetimi**”. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya Ç., (2002). “**Liderler: Liderliğe Giden Yollar**”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kazmier L. J.,(1979). “**İşletme Yönetimi İlkeleri**”, Ankara.
- Keçecioglu T., (1998). “**Liderlik ve Liderler**”, Kalder Yayınları, Kasım, İstanbul.
- Koçel T.,( 1998). “**İşletme Yöneticiliği**”, (6.Basım) Beta Basım, İstanbul.
- Koçel T., (2007).“**İşletme Yöneticiliği**”, ( 11. Basım )Beta Basım İstanbul.
- Koçel T., (2010). “**İşletme Yöneticiliği**”, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul.
- Luthans F.,(1994). “**Organizational Behavior**”, Seventh Edition, McGraw-Hill Education, New York- USA,
- Luthans F.,(1995), “**Organizational Behavior**”,McGraw Hill Book Company, New York.
- Memduhoğlu H.B.,(2008). “**Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme**”. Pagem Akademi Yayınları 1-122.
- Mccann, J. ve Holt.R. “**Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadershipin the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale**”, Journal of Business Ethics, 87, 2009, 211-220.
- Northcraft G. (1994). “**Organizational Behaviour**”, The Dryden Pres, Orlando.
- Öztürk O.,(2001).“**Ruh Sağlığı ve Bozuklukları**”, Feryal Matbaası, Yenilenmiş 8. Baskı, Ankara,s.443.
- Reşat S.,(1997). " **Dünyada Liderlik Ve Güç İlişkisi** ", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Cilt:1, 5–6, İstanbul, s.90.
- Sen S.,(1995). “**Türk Aydınımı ve Kimlik Sorunu**”, İstanbul, Bağlam Yayıncılık.
- Stefan S. ve Kleiner M.,(2008). “**Dissemination Of Diversity Management İn Germany: A New Institutional Approach**”, European Management Journal Volume: 26. (35– 47).
- Stoner J.A. ve F.R. Edward (1992).“**Management, Prentice Hall**”, New Jersey,



- Subaşı N.,(1996 ).“**Türk Aydınımın Din Anlayışı, İstanbul**”, Yapı Kredi Yayınları.
- Sürgevil O.,(2010). “**Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi**”, Nobel Yayıncılık.1. Basım. İstanbul.
- Türkmen İ.,(1999). “**Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**”, MPM Ya., Ya. No:519, Ankara.
- Uzunçarşılı Ü., Soydaş U. A., (2007). “**Farklılıkların yönetimi ve Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak, İşgücünde Farklılıkların Yönetimi**”, Editör Beliz Dereli Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş ss. 31-59.
- Ülgen H.,Mizre S.K.,(2004). “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 643 s.
- Yörükoğlu A.,(2004). “**Gençlik Çağı**”, Özgür Yayınları, 12.Basım, İstanbul, s.277
- ZEL, U. (2006). “**Kişilik ve Liderlik**”, Ankara: Nobel Yayınları.

## **MAKALELER**

- Dalkıranoglu T.,Çetinel F.G., (2008). “**Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması**”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:20 ss. 277-298.
- Rost j C.,( 1993). “**Leadership for the 21 st Century**”. New York, Praeger.
- Shackelford W. G., (2003). “**The Changing Definition of Workplace Diversity**”,Black Collegian. 33(2):53-58.
- Karaman F.,Altunoğlu A. E., (2007). “**Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler**”, Yönetim ve Ekonomi, Manisa.

## TEZLER

- Aksu N., (2008). “**Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama**”, Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Altıntaş Ö.,(2009). “**Duygusal Zeka Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçları üzerindeki Etkisi** ”,Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.
- Aydoğmuş H.İ.,(2004). “**Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama**”, Erciyes Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Aykanat Z.,(2010). “**Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama**”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Balekoğlu F., (1992). “**Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri**”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bayram Ş.,(2013).“**Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri**”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Begeç S.,(1999). “**Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**”,Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Begeç S., (2004). “**Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma**”, Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Borissova O.,(2011). “**Çok Uluslu İşletmelerde Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi Ve Bu Süreçte İletişimin Rolü**”,

- Ege Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı,  
Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Bozbey S.S.,(1997).**Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi**, D.E.Ü. S.B.E., İzmir.
- Bulut F.,(2009). “**Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi**”, Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Coşar S.,(2011). “**Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma**”, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çakır E.,(2011). “**Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama**”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Çelik O.B.,(2014). “**Farklı Liderlik Stillerine Sahip Olan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Davranışlarının İncelenmesi**”, Gazi Üniv. Eğitim Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Dilek H., (2005). “**Orduda Uygulanan Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Gebze.
- Doğan S.,(2005). “**Dönüşümcü Liderlik** ”İnönü Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Ertürk C., (2008). “**Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Hazır Mutfak Sektöründe Uygulama**”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Gül H., (2003). “**Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma**”, Gebze

Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,  
Doktora Tezi, Gebze.

Güler N.F.,(2012). “**Farklılıkların Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Mobbing Davranışı: Bolu İli Beyaz Et Sektöründe Bir Araştırma**”, Abant İzzet Baysal Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

Gülsah D.,(2002). “**Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**”,(Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.26

Işık N.,(2014). “**Liderlik Yaklaşımları Ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri**”, Bahçeşehir Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İnce Ö.,(2003). “**İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek**”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kara E.,(2012). “**Liderlik ve Koçluk Yaklaşımının Yöneticiler Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**”, İstanbul Aydın Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Karakışla E.,(2009). “**Kültür Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi**”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Kızıltay E.,(2010). “**Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma**”, Afyon Kocatepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi Afyonkarahisar.

Köse H.,( 2009 ). “**Algılanan Liderlik Davranışlarının ve Demografik Özelliklerin İş Tatminine Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği**”, Kadir Has Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Oral O.,(2013). “**Yöneticilerin Kişilik Tarzlarının Liderlik Davranışlarına Etkisi: Yabancı İlaç Firma Uygulaması**”, Beykent Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Öğretici R.,(2006). “**Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**”, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Özdürgen E.,(2002). “**Takım Çalışmasının İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özmen H.İ., (2009). “**Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi**”, Süleyman Demirel Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Sancak Y.M.,(2014). “**Etik Liderlik Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama**”, Haliç Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şimşek A. (2006).“**Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi**”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek L.,(1994). “**Mühendislerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Uygulamalı Bir Çalışma**”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tabak A.,(2004). “**Liderlik Sürecinde İzleyicilerin Davranış Biçimlerinin Belirlenmesinde Karşılaştırmalı Bir Uygulama**”, Karadeniz Teknik Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Trabzon.
- Tarım N., (2010). “**Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**”, İstanbul Teknik Üniv. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tunç M.,(2000). “**Kariyer Planlamasının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Hizmet Sektöründe Bir İşletmede Çalışanlar Üzerinde Araştırılması**”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Turhan M. (2007). “**Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi**”, Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

- Uysal Ş.A.,(2012). “**Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Isparta İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma**”, Süleyman Demirel Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Uzun V.,(2013). “**Etik, Ahlak ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik**”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Yalınkılıç R., (2010). “**İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerinde Bir Araştırma**”, Mustafa Kemal Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Yeşilyurt P.,(2007). “**Türk ve İtalyan Yöneticilerin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak İşletmelerinde Bir Uygulama**”, Çukurova Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Yılmaz M.K.,(2011). “**Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Alan Araştırması**”, Ege Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yiğit A.,(2004). “**Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması**”, Gazi Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

## **EKLER**

Sayın Katılımcı;

**LİDERLİKTE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ** araştırdığımız bir Yüksek Lisans tezi hazırlamaktayız. Yaklaşık 20 dakikanızı alacak olan aşağıdaki anketi eksiksiz doldurmanız bilimsel bir araştırmaya önemli katkılar sağlayacaktır. Araştırmadan elde edilecek bulgular kesinlikle bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak ve gizli kalacaktır. Gösterdiğiniz işbirliğı anlayışından, ayırdığınız zamandan ve ilginizden ötürü şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Selami CANATAN

Toros Üniversitesi

**Not:** Anket ile ilgili soru sormak veya bilgi almak isterseniz aşağıdaki iletişim adreslerini kullanabilirsiniz.

Selami CANATAN

[Tel:0534 666 21 08](tel:05346662108)

E-Mail: selamicanatan@hotmail.com

## ANKET FORMU

\*Ankete verilecek olan cevaplar aşağıdaki gibi numaralandırılmalıdır.

\*Numaraların altındaki kutucuğa size en uygun olanı işaretleyiniz.

1=Kesinlikle Katılmıyorum

2=Katılmıyorum

3=Fark etmez

4=Katılıyorum

5=Kesinlikle Katılıyorum

Sorular	1	2	3	4	5
1. Düzeni Sağlar					
2. Tutarlılık					
3. Yeni Fikirleri teşvik eder					
4. Eleştirilere açıktır					
5. Karar Alırken riske girmekten kaçınmaz					
6. Açık ve Dürüst Bir Yönetim vardır					
7. Güven vericidir					
8. Yeni Fikirleri tartışmaktan Hoşlanır					
9. Arkadaşcadır					
10. Kimin, neden sorumlu olduğunu her zaman bilir					
11. Gelecek hakkına planlar yapar					
12. Astlarına Güvenir					
13. Tartışmadan uzak Arkadaşça Bir ortam yaratır					
14. Astarını savunur					
15. Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur					
16. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler					
17. Büyümeyi teşvik eder					
18. Amaçları belirgindir					
19. İyi çalışmaları takdir eder					
20. Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir					
21. Diğerleri düşüncelerine önem verir					
22. Yeni Projeler üretir					
23. Farkındalık arayışı içinde yeniliklere açıktır					
24. Çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder					
25. Çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler					
26. Çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur					
27. Çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.					
28. Problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.					
29. Gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.					
30. Değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular					



Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER		CEVAP
Yaş (Yıl)	18-29	
	30-39	
	40+	
Cinsiyet	Erkek	
	Kadın	
Eğitiminiz	Lise	
	Önlisans	
	Lisans	
	Lisans Üstü	
Göreviniz	Hekim	
	Hemşire	
	İdari Personel	
	Diğer Sağlık Per.	
	Diğer	
Kurumdaki Görev Süresi (Yıl)	0-4	
	5-9	
	10+	

Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER		SAYI	%
Yaş (Yıl)	18-29		
	30-39		
	40+		
Cinsiyet	Erkek		
	Kadın		
Eğitiminiz	Lise		
	Önlisans		
	Lisans		
	Lisans Üstü		
Göreviniz	Hekim		
	Hemşire		
	İdari Personel		
	Diğer Sağlık Per.		
	Diğer		
Kurumdaki Görev Süresi (Yıl)	0-4		
	5-9		
	10+		

DEĞİŞKENLER	Faktör Yüğü	Liderlik Türleri
1. Düzeni Sağlar	0.753	Destekleyici Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yüğüleri
2. Tutarlılık	0.743	
3. Yeni Fikirleri teşvik eder	0.708	
4. Eleştirilere açıktır	0.683	
5. Karar Alırken riske girmekten kaçınmaz	0,674	
6. Açık ve Dürüst Bir Yönetim vardır	0.658	
7. Güven vericidir	0.631	
8. Yeni Fikirleri tartışmaktan Hoşlanır	0.569	
9. Arkadaşçadır	0.517	
10. Kimin, neden sorumlu olduğunu her zaman bilir	0,481	
11. Gelecek hakkında planlar yapar	0,445	
12. Astlarına Güvenir	0.741	Katılımcı Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yüğüleri
13. Tartışmadan uzak Arkadaşça Bir ortam yaratır	0.609	
14. Astarını savunur	0.725	
15. Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur	0.603	
16. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler	0.538	
17. Büyümeyi teşvik eder	0.797	Farkındalık yaratan Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yüğüleri
18. Amaçları belirgindir	0.731	
19. İyi çalışmalarını takdir eder	0.722	
20. Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir	0.687	
21. Diğerleri düşüncelerine önem verir	0.582	
22. Yeni Projeler üretir	0,525	
23. Farkındalık arayışı içinde yeniliklere açıktır	0.487	
24. Çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder	0.753	Dönüşümcü Liderlik Boyutunda Yer Alan Değişkenler ve Yüğüleri
25. Çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler	0.744	
26. Çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur	0.718	
27. Çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.	0.696	
28. Problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.	0,654	
29. Gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	0.651	
30. Değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular	0.624	