

**T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULUNDA ÖĞRENİM GÖREN
ÖĞRENCİLER İLE EĞİTİM FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
HAKAN TOR**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. TANER BOZKUŞ**

BARTIN-2018

T.C.

BARTIN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI ANABİLİM DALI

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR BÖLÜMÜ İLE EĞİTİM FAKÜLTESİ
ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER
AÇISINDAN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Hakan TOR

DANIŞMAN

Doç. Dr. Taner BOZKUŞ

“Bu tez /.... /2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu
ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	İMZA

KABUL VE ONAY

Hakan TOR tarafından hazırlanan “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrenciler İle Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” başlıklı bu çalışma/...../2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Taner BOZKUŞ
(Danışman)

Üye : Ünvan Ad SOYAD

Üye : Ünvan Ad SOYAD

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Metin SABAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Taner BOZKUŞ danışmanlığında hazırlamış olduğum “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrenciler İle Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı Yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

.... /.... /2018

Hakan TOR

ÖN SÖZ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Hakan TOR

Bartın, 2018

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrenciler İle Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi

Hakan TOR

Bartın Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Taner BOZKUŞ

Bartın-2018, Sayfa: XIV + 83

Bu araştırmanın amacı Bartın Üniversitesi BESYO ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelim davranışları ile ilgili görüşlerini saptamak ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak önerilerde bulunmaktır. Bu amaç çerçevesinde, spor eğitimi alan BESYO ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin okudukları bölüm, cinsiyet, yaş gibi değişkenler ele alınarak liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın örneklemini ise Bartın Üniversitesi BESYO’da ve Eğitim Fakültesinde okuyan 250 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğrenciler rastgele seçilerek oluşturulmuştur. Örnekleme dâhil edilme kriterleri; araştırmaya katılmaya gönüllü olmak, aktif öğrenci olmak ve herhangi bir bireysel ya da takım sporuyla uğraşmış olmak olarak belirlenmiştir.

Cinsiyet değişkeni ile liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Yine bölümlere göre liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık ortaya konulmamıştır.

Besyo ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık oluşmuştur. Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik puanından daha yüksek olduğunu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Yönelimleri, BESYO

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

Thesis Title

Hakan TOR

Bartın University

Institute of Social Sciences

..... Department

Thesis Adviser: Taner BOZKUŞ

Bartın-Year, Page: XIV + 83

The aim of this research is to determine the opinions of Bartın University School of Education and the Faculty of Education on leadership attitudes and to make suggestions based on the results of the research. Within the scope of this aim, it has been tried to determine the leadership qualities by taking into consideration variables such as department, gender, age which are read by the students of BESYO and the Faculty of Education who have received sports education. The sample of the study is composed of 250 students studying at Bartın University School of BESYO and Faculty of Education. Students participating in the research were selected randomly. Sampling inclusion criteria; volunteering to participate in the research, becoming an active student and being engaged in any individual or team sport. There was no significant difference between gender variables and leadership scores. Again, there was no significant difference between the leadership scores according to the departments.

There was a significant difference between the leadership scores of Besyo and the Faculty of Education students. The result is that the Faculty of Education has a higher score than the leader's score

Key Words: Leadership Directions, BESYO

İÇİNDEKİLER

SAYFA

KABUL VE ONAY	iii
BEYANNAME.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ.....	viii
EKLER DİZİNİ	ix
1.GİRİŞ.....	1
1.1.Araştırmanın Önemi	2
1.2.Araştırmanın Amacı.....	3
1.3.Problem Cümlesi.....	3
1.4.Alt Problemler.....	4
1.5.Araştırmanın Varsayımları	4
1.6.Hipotezler.....	4
BÖLÜM 2.....	5
LİDERLİK.....	5
2.1. Liderlik Kavramı.....	5
2.2. Liderlik ve Güç Kaynakları	8
2.3. Liderlik ve Yöneticilik.....	10
2.4. Liderin Özellikleri.....	12
2.4.1. Liderin Taşınması Gereken Özellikler	13
2.4.2. Liderden Beklenen Görev ve Davranışlar	14
2.5. Liderlik Davranış Tarzları	15

2.5.1 Demokrat Liderlik Tarzı	15
2.5.2. Otoriter Liderlik Tarzı.....	15
2.5.3. Serbest Bıraktırcı Liderlik Tarzı	16
2.5.4. Paternalist Liderlik Tarzı.....	17
2.5.6. Etik Liderlik Tarzı.....	17
2.5.7. Vizyoner Liderlik Tarzı.....	18
2.5.8. Öğretimsel Liderlik	18
2.6. Liderlik Kuramları	19
2.6.1. Özellikler Teorisi	20
2.6.2. Beceri Teorisi	21
2.6.3. Davranış Teorisi	22
2.6.3.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	23
2.6.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	23
2.6.3.3. Iowa Liderlik Araştırması.....	24
2.6.3.4. Blake ve Mouton'un Liderlik Çalışmaları.....	25
2.6.3.5. McGregor X & Y Teorisi	26
2.6.3.6. Likert'in 4 Model Yönetimi.....	27
2.6.4. Durumsallık Teorileri.....	28
2.6.4.1. Fiedler'in Durumsal Teorisi	29
2.6.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli	31
2.6.4.4. Yol-Hedef Kuramı	34
2.6.4.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	35
2.6.4.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı	37

2.6.5. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	39
2.6.5.1. Dönüşümsel Liderlik	39
2.6.5.2. Etkileşimsel Liderlik.....	42
2.6.5.3. Karizmatik Liderlik	44
2.6.5.4. Hizmetkâr Liderlik.....	46
2.6.6. Dört Liderlik Çerçevesi.....	48
2.6.6.1. Yapısalcı Liderlik Modeli.....	49
2.6.6.2. İnsani Liderlik Modeli	49
2.6.6.3. Politik Liderlik Modeli	49
2.6.6.4. Sembolik Liderlik Modeli.....	50
2.6.7. Lider Üye Değişim Teorisi.....	50
2.6.7.1. Erken Lider Üye Değişim Teorisi Çalışmaları	50
2.6.7.2. Daha sonraki Lider Üye Değişim Teorisi Çalışmaları.....	51
BÖLÜM 3.....	52
YÖNTEM.....	52
3.1.Araştırmanın Modeli.....	52
3.2.Evren ve Örneklem	52
3.3.Verilerin Toplanması	52
3.4.Verilerin İstatistiksel Analizi	53
BÖLÜM 4.....	54
BULGULAR VE YORUMLAR	54
4.1.Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	54
4.2.Ölçek Puanlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	56
SONUÇ.....	65

TARTIŞMA.....	66
KAYNAKÇA	69
EKLER	79

ŞEKİLLER DİZİNİ

SAYFA

Şekil 1. Hersey ve Blanchard'ın Lideri'nin Davranış Tipleri ile İzleyenlerin Olgunluk Tipler Arasındaki İlişki	33
Şekil 2. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Dağılımı.....	55
Şekil 3. Katılımcıların Okudukları Fakülte Değişkenine İlişkin Dağılımı.....	55
Şekil 4. Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Dağılımı	56

TABLolar DİZİNİ

SAYFA

Tablo 1.Yönetim ve Liderlik Karşılaştırması	12
Tablo 2.Örgütlerde Karizma ve Liderlik.	20
Tablo 3.Yol Hedef Teorisi Analizi	35
Tablo 4.Normatif Karar Modeline Katılım Seviyeleri	38
Tablo 5.Dört Liderlik Çerçevesi.....	48
Tablo 6.Öğrencilerin demografik değişkenlerine ilişkin özellikleri.....	54
Tablo 7.Öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimleri ölçeği sonuçları	57
Tablo 8.Öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimleri ölçeği sonuçları	58
Tablo 9.Öğrencilerin yaş değişkenine göre liderlik yönelimleri ölçeği sonuçları.....	59
Tablo 10. Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 11.Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 12. Öğrencilerin Okudukları Bölüm ile Liderlik Puanları Arasındaki İlişki.....	62
Tablo 13.Öğrencilerin Okudukları Cinsiyet ile Liderlik Puanları Arasındaki İlişki	63
Tablo 14. Faktör İlişkisi Ortaya Konulamayan 19. Soruya İlişkin Kikare Test İstatistiği ..	63

EKLER DİZİNİ

SAYFA

Ek 1.Liderlik Yönelimleri Ölçeği	80
Ek 2. Özgeçmiş	81

1.GİRİŞ

Günümüzde sporun önemi her geçen gün artmaktadır. Özellikle teknolojinin hızlı bir şekilde gelişim göstermesi insanların hayatlarını kolaylaştırmış ancak aynı oranda sağlığının bozulmasına sebep olmuştur. Spor bireysel faydaları sadece fiziksel değil aynı zamanda sosyal, ruhsal ve zihinsel açıdan bir çok faydayı barındıran faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır (Yarımkaya, Akandere ve Baştuğ, 2014:242). Sağlıklı olmanın yanısıra insanlara mutluluk, huzur ve stresten uzak bir yaşam sunma imkanı tanıyan spor sayesinde kazanılan birçok yaşam becerisine ek olarak sedanter bireyler sosyalleşme ve öz güven, amatör ve profesyonel sporcular ise liderlik davranışlarını geliştirebilirler.

Liderlik insanlık tarihi boyunca hep var olmuş bir olgudur. Bazı bireylerin diğer bireylere göre tarihsel olarak değişen özelliklerde üstünlük sağlamış ve ardından toplumun belli bir kesimini sürüklemiştir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1997:138). Liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Şişman, 2004:14).

Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek ve kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba dahil olma ve grupla hareket etme ihtiyacı hisseder. Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarını oluşturmak ve harekete geçirmek her insanda kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna yeteneği gerektirmektedir. İşte tüm bunları yapabilmek için gerekli olan bilgi ve becerilerin tamamı liderlik olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004:431). Liderliğin gerçekleşebilmesi için öncelikle bir insan grubuna ihtiyaç vardır. Bu grubun hedeflerine ulaşabilmesi için de grup içerisinde bilgili, zeki, her alanda donanımlı ve insanlara yön verebilecek bir kişinin ön plana çıkarak liderlik görevini üstlenmesi gerekir. Sporda ise takım içerisinde tecrübeli, yetenekli, çevresiyle iyi diyalog kurabilen, taraftar, yönetici ve antrenörlerine saygılı, kurallara uyan, disiplinli çalışan örnek sporcuların liderlik görevini üstlenmeleri beklenir.

Öğrenciler için liderlik fırsatları okul içinde ve dışında her yerdedir (7). Öğrencilerin liderlik yeteneklerini keşfetmek ve bunların ortaya çıkarılıp gelişebilmesine olanak sağlayacak her türlü eğitsel uygulamalara ve fırsatlara yer verilmelidir.

Eğitimin işlevlerinden biri toplum yaşantısının çeşitli alanlarında ve ülke yönetiminde rol alacak liderleri yetiştirmektir. 21. yüzyılın beden eğitimi ve spor eğiticileri, uygulayıcıları ve yöneticilerinden beden eğitimi mesleğinin gelişimine katkıda bulunmaları ve mesleğini geleceğe taşımak için iyi liderler yetiştirmeleri, öğrencilerin liderlik davranışlarını öğrenmeleri ve geliştirmeleri için destek olmaları beklenmektedir (Tüysüz, 2007:6).

Ülkemizde öğretmen adaylarının liderlik düzeyleri ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) öğrencilerinin liderlik yönelimleri ile ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmanın hem teorik hem de uygulama açısından literatüre katkı sağlayacağı ve yeni çalışmalar için de önemli bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

1.1.Araştırmanın Önemi

İnsan kendi kişisel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bir gruba ihtiyaç duymaktadır. Grup içinde yaşayan insanlar, aynı zamanda oluşturdukları bu grubu yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere ihtiyaç duyarlar (Eren, 2001). Bu bağlamda liderlik; genel çizgileriyle insanların planlarını ve alınan kararların eyleme dönüştürülmesini sağlayan sanat, bir insan becerisi olarak görülmekte (Ergun, 1991) ve belirli bir topluluğu sevk ve idare etmek için gereken özellikler olarak tanımlanmaktadır (Osmay, 1985).Lider ise; başkalarına yol gösteren, yönlendiren ve onların davranış ve tutumlarını etkileyen kişidir. Yani lider, grup faaliyetleri üzerine etki eden, aynı grubun bir özellikli üyesi kabul edilen kişidir (Karaküçük, 1995).

Başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikler Stogdill'e göre; durumlara uyum sağlama, sosyal çevreye duyarlılık, hırs ve başarı gereksinimi, kararlılık, bağımsızlık, diğerlerini etkileme isteği, ısrarcılık, çalışkanlık, kendine güven, stresle başa çıkabilme, sorumluluk üstlenmeye gönüllük, kavramsal düşünme, incelik ve diplomatlık, etkileyici

konusma, grubun görevleriyle ilgili bilgi, örgütleme, ikna edebilme gücü ve sosyal becerilerdir (Erçetin, 1998). Bu nitelikler, kimi meslek gruplarının verimli ve etkili olabilmesi için gereklidir. Beden eğitimi ve spor öğretmenleri, rekreasyon bölümü mezunları, antrenörler ve spor yöneticileri, bir grubu yöneterek, bir amacı gerçekleştirmek üzere görevler alacaktır. Antrenörler, rekreasyon bölümü mezunları, beden eğitimi öğretmenleri ve spor yöneticilerinin liderlik davranışları, diğer mesleklerdeki lider davranışlarıyla benzerlik göstermektedirler (Laurent, 2007). Beden eğitimi ve spor öğretmeni, antrenör, rekreasyon ve spor yöneticisi olacak kişilerin mesleklerinde başarılı olabilmeleri için liderlik davranışları göstermesi beklenir. Bu nedenle spor eğitimi alan üniversite öğrencilerinin liderlik davranışlarını kazanmaları onların meslek yaşamlarında başarılı olmalarını sağlayacaktır. BESYO'lardan mezun olacak öğrencilerin ülkemizin çeşitli kamu, kurum ve kuruluşlarında öğretmen, antrenör, spor yöneticisi ve sporcu olarak görev yapacak olması öğrencilerin liderlik yönelimlerinin belirlenmesi ve bazı demografik değişkenlerle karşılaştırarak elde edilecek veriler doğrultusunda önerilerin geliştirilmesi önem arz etmektedir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Bartın Üniversitesi BESYO ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelim davranışları ile ilgili görüşlerini saptamak ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak önerilerde bulunmaktır. Bu amaç çerçevesinde, spor eğitimi alan BESYO ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin okudukları bölüm, cinsiyet, yaş gibi değişkenler ele alınarak liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılacaktır.

1.3.Problem Cümlesi

Bartın Üniversitesi BESYO ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimleri davranışları ile ilgili görüşleri nelerdir?

1.4. Alt Problemler

- Eğitim Fakültesi ve BESYO arasında liderlik puanları farklılık göstermekte midir?
- Eğitim Fakültesi ve BESYO arasında liderlik puanları ve cinsiyet değişkeni arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Eğitim Fakültesi ve BESYO arasında liderlik puanları ve bölüm değişkeni arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Eğitim Fakültesi ve BESYO arasında liderlik puanları ve yaş değişkeni arasında nasıl bir ilişki vardır?

1.5.Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan BESYO ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelim ölçeğini içtenlikle ve samimi olarak, kendi durumlarını yansıtacak şekilde cevaplandırıdıkları ve örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.6.Hipotezler

H1: BESYO ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelim ölçeği ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2: BESYO ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelim ölçeği ile bölüm değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3: BESYO ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelim ölçeği ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

BÖLÜM 2

LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik konusu, Platon ve Sokrates gibi Yunan filozoflarından pek çok yönetim ve liderlik gurularına kadar yüzlerce yıldan beri ilgi çekici olmuştur (Bolden, 2004, s.4). Binlerce ampirik ve kavramsal çalışma ortaya çıkaran psikolojide önemli bir araştırma konusu olmuştur (Zaccaro ve Klimoski, 2001 p.3) Birçok bilim insanı bu küresel terimin karmaşıklığını somutlaştırmaya çalıştı. Liderlik teriminin sorunlardan biri, popüleritesine rağmen, resmi, standartlaştırılmış bir tanım ile bilimsel bir terim olmamasıdır. (Vroom ve Jago, 2007, s.17). Stogdill (1974, s. 259), “Liderlik kavramı tanımlamaya çalışan kişiler olduğu için neredeyse birçok liderlik tanımlaması vardır.” olarak bahsetmiştir. James Macgregor’un Liderlik (1978, s.2) kitabındaki tanımlarında, onun “yeryüzünde en çok gözlemlenen ve en az anlaşılan fenomen” olduğunu belirtmiştir. J ”Bennis (2009, s. 3) liderliğin bir güzellik gibi olduğunu açıkladı:“tanımlamak zor, ama bunu gördüğünüzde biliyorsunuz.” Bütün bu tanımlara göre liderlik karmaşık olarak görülebilir, ancak bireyin liderliğe bakış açısına bağlıdır.

Liderlik, Northouse (2013, sf. 5) adlı kitabında, bu fenomenin merkezinde yer alan dört bileşeni tanımlamıştır: (1) Liderlik bir süreçtir, (2) Liderlik nüfuzu içerir, (3) liderlik bir grup bağlamında oluşur ve (4) liderlik hedefe ulaşmayı içerir. Bu bileşenlere dayanarak, liderliği “bireyin bir grup bireyi ortak bir hedefe ulaşmasını etkilediği bir süreç” olarak tanımlar (Northouse, 2013, s.5).

Liderlik üzerine yapılan akademik çalışmalar, “liderlik sürecinin” zorluklarını açıklığa kavuşturmak için çok çeşitli teorik yollar olduğunu göstermektedir. (Bass, 1990). Bazı araştırmacılar liderliği bir özellik ya da davranış olarak tanımlarken, diğerleri liderliği bir veri yönetimi bakış açısıyla veya sosyal açıdan tanımlamaktadır (Northouse, 2013). Aşağıda bazı araştırmacıların liderlik tanımları listelenmiştir.

- 1) *“Liderlik, organize bir grubun faaliyetlerini hedef belirleme ve hedefe ulaşmaya yönelik çabalarında etkileme süreci olarak kabul edilebilir.” (Stogdill, 1950: 3)*
- 2) *“Liderlik, bir bireyin faaliyetlerini ortak bir hedefe doğru yönlendirdiğinde bireyin davranışudur.” (Hemphill & Coons, 1957: 7)*
- 3) *“Liderlik, insan asistanlarının yönlendirmesi yoluyla bir hedefe ulaşmaktır. Bir lider, işbirlikçilerini belirli amaçlara ulaşmak için başarılı bir şekilde yönlendirir.” (Prentice, 1961: 143)*
- 4) *“Liderlik, belirli bir hedefe ulaşmak için iletişim süreci yoluyla yönlendirilen ve bir durumda uygulanan kişilerarası bir etkidir” (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961: 24)*
- 5) *“Liderlik, yapının beklenti ve etkileşim içinde başlatılması ve sürdürülmesidir” (Stogdill, 1974: 411).*
- 6) *“Liderlik, bir lider ve onun takipçileri arasındaki bir etki sürecidir.” (Hollander, 1978: 1)*
- 7) *“Liderlik, örgütün rutin direktifleri ile mekanik itaat üzerinde ve üstünde etkili bir süreçtir” (Katz ve Kahn, 1978: 528).*
- 8) *“Liderlik, yöneticilerin insanlarını ne yapmaları gerektiği konusunda isteyerek yapmaları ve ne yapmaları gerektiğini iyi yapmalarını sağlayan bir etki sürecidir.” (Cribbin, 1981)*
- 9) *“Liderlik, örgütlü bir grubun etkinliklerini hedefe yönelik olarak etkileme sürecidir” (Rauch ve Behling, 1984: 46).*
- 10) *“Liderlik, takipçilerin aktivitelerini iletişim süreci ile bazı amaç veya hedeflere ulaşma yönünde etkilemeye yönelik bir girişimdir” (Donnelly, Ivancevich ve Gibson, 1985: 362).*
- 11) *“Liderlik, belirli bir durumda hedefe ulaşma çabalarında bireyin veya grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.” (Hersey & Blanchard, 1988: 86)*
- 12) *“Liderler, sosyal düzene sürekli olarak katkıda bulunan ve beklenen ve algılanan kişilerdir” (Hosking, 1988: 153).*
- 13) *“Liderlik, en önemlisi insanlar olan organizasyondaki tüm kaynakların güçlü yanlarını tespit etmek ve ortaya çıkarmak için açık ve eksiksiz bir beklenti sistemi geliştirmektir.” (Batten, 1989: 35)*

- 14) *“Liderlik, bir grubun, çoğunlukla, durumun yapılandırılmasını veya yeniden yapılandırılmasını ve üyelerinin algılarını ve beklentilerini içeren iki veya daha fazla üye arasındaki bir etkileşimdir. Liderlik, bir grup üyesinin gruptaki diğerlerinin motivasyonunu veya yetkinliklerini değiştirmesiyle oluşur. Grubun herhangi bir üyesi liderlik gösterebilir.”* (Bass, 1990: 19-20)
- 15) *“Liderlik, herhangi bir görevi, nesneyi veya projeyi gerçekleştirmek için diğerlerini maksimum performanslarına etkileme sanatıdır”* (Cohen, 1990: 9).
- 16) *“Liderlik, kolektif çabalara amaç ya da anlamlı bir yön verme ve bir amaca ulaşmak için istekli çabaya yol açan bir süreçtir”* (Jacobs ve Jaques, 1990: 281).
- 17) *“Liderler, bu grup üyelerinden bu yönde bir taahhütte bulunan ve daha sonra bu üyeleri yönlendiren sonuçları elde etmek için motive eden bir grup çalışma grubuna yön veren kişilerdir.”* (Conger, 1992: 18)
- 18) *“Liderlik, diğer insanların düşüncelerini ve eylemlerini etkilemek için iktidar kullanımını gerektirir.”* (Zaleznik, 1992)
- 19) *“Liderlik, bir kişinin bir ya da daha fazla kişi için amaç ya da yönünü belirlediği ve onları kendisiyle ve onunla birlikte bu yönde etkinlik ve tam bağlılık ile hareket ettirdiği süreçtir”* (Jaques & Clement, 1994: 4)
- 20) *“Liderlik, paylaşılan istekler için mücadele etmek için başkalarını harekete geçirme sanatıdır”* (Kouzes & Posner, 1995: 30).

Açıkça, yukarıda bahsedilen tanımların birçoğu, liderliğin bir liderden diğerine aktarılabilmesini ve bu prosedürünün, motivasyon, başarı vb. gibi bir takım ortak fikirlerle desteklendiğini belirtmektedir. (Yukl 2002). Ayrıca, bu tanımlamalar, liderin etkisinin kurumda ve onların takipçileri arasında nasıl uygulanabileceğinin yanı sıra (ürünün) lidere nasıl yansıtılabileceğine dair bir diziden kaynaklanan bazı farklılıkları göstermektedir. Bu açıklamalar, liderliği tanımlamak ve değerlendirmek konusunda derin bir tartışmayı göstermektedir (Yukl 2002). Bu nedenle, Bass'ın liderlik tanımının bir yapısını bozmadan önce, liderlik prosedürünün sarmal ve dinamik bileşenlerini araştırmak gerekmektedir.

Birbiriyle tekrar tekrar etkileşimde olan liderlik sürecinin dört önemli bileşeni vardır. (Pierce ve Dunham 1990). Bunlar:

- a. Lider: Liderlik faaliyetlerini arttırmaktan sorumlu karakterdir.
- b. Takipçi(ler): Bunlar, liderin talimatları doğrultusunda çalışan ve onlara bağlı olan kişilerdir.
- c. Bağlam: Bu, lider ve takipçileri sosyal / iş çevreleri içinde resmi / gayri resmi etkileşimler bağlamında dinamik veya statik olarak etkileyen her şeyi ifade eder.
- d. Sonuçlar: Bunlar sürecin sonuçlarıdır. Sonuçlar belli bir hedefe ulaşmak, yüksek kaliteli bir ürün geliştirmek veya müşteri memnuniyeti problemini çözmek olabilir. Ayrıca lider ve takipçiler ya da takım morali arasında artan güven ve saygıyı da kapsayabilir.

Sonuç olarak, lider ve takipçilerin sonuçları, bu sonuçların gelecekteki etkileri, liderlik sürecinin ortak ayarları ve tüm bileşenlerin arasındaki zorunlu ilişkiler, lider ve takipçiler arasında iletilmelidir.

2.2. Liderlik ve Güç Kaynakları

Liderlik, insanları etkileme sürecinin bir parçası olduğu için güç kavramıyla ilgilidir. Yaklaşık tüm liderlik tanımları, liderliğin etki sürecini içerdiği görüşüyle hemfikirlerdir (Vroom ve Jago, 2007, s. 17). Güç, etkileme gücü ve insanların başkalarının eylemlerini, davranışlarını ve düşüncelerini etkileme yeteneğine sahip olunmasıdır. (Northouse, 2013, s. 9).

French ve Raven (1959) taksonomiye geliştirmiş ve kaynaklarına göre çeşitli güç türlerini sınıflandırmışlardır. Bu taksonomi beş farklı güçten oluşur (Yuk, 2010, s. 201).

- Yasal (Legimate) güç
- Ödüllendirme (Reward) gücü
- Zorlayıcı (Coercive) güç
- Uzmanlık (Expert) gücü

- Benzetim ya da Karizmatik (Referent) güç

Yasal güç. Organizasyon içindeki otoritenin bir pozisyonundan kaynaklanır ve buna meşru güç denir (French & Raven, 1959, s.111; Yukl, 2010, sf.202). Eğer bir kişi işe alma, işten çıkarma, ödeme ve pozisyonda yükseltme yapma yetkisine sahipse pozisyon gücü kuvvetli, bir kişi bunları yapma yetkisine sahip değilse, pozisyon gücü zayıftır (Northouse, 2013, s.125). Kuruluşla özdeşleşen ve ona sadık olan üyeler için uyum daha olasıdır. Otorite figürlerine uymanın, yasaya saygılı olmanın ve geleneği takip etmenin uygun olduğuna dair benimsemiş bir değere sahip olan üyeler için de aynı şey geçerlidir (Yukl, 2010, s.20.20).

Ödüllendirme gücü. Genel olarak, bir kişiye bir isteğin yerine getirilmesi veya bir görev yürütülmesi için liderin kontrolünde bir şey vermesi için açık veya kapalı olarak bir söz vermesiyle kullanılır. Hedef kişi, liderin önemli kaynakları ve ödülleri kontrol ettiğini algılar. Ödül, hedef kişi tarafından değerli bir şey olduğunda, uyum en yüksek düzeydedir. Liderler bir kaynak ve ödül kaynağı olarak güvenilirlikten yoksun kalırlarsa, ödül gücünü kullanmaya çalışmak başarısız olacaktır. Ödüllerin sıkça bir etki kaynağı olarak kullanılması, liderler ile ilişkilerin tamamen ekonomik anlamda olmasına neden olabilir. Sonuç olarak, hedefler, kendilerinden yeni ya da sıra dışı görevleri yerine getirmelerini istenildiği her seferde bir ödül beklemektedirler (Yukl, 2010 pg.205).

Zorlayıcı güç: Bir liderin astları üzerindeki zorlayıcı gücü, cezalar üzerindeki otoriteye dayandırır ve tehditlerin kullanımını içerir. . Bir kişinin, bir talep, kural veya kaidelere uymaması nedeniyle istenmeyen sonuçlara maruz kalacağı bir tehdit veya uyarı ile hatırlatılır. Tehlike güvenilir olarak algılandığı ve hedef kişi tehdit altındaki cezalardan kaçınmak istediğinde, uyumluluk en yüksek boyuttadır. Zorlayıcı güç kullanmak zordur ve bazen misilleme gibi istenmeyen yan etkilere neden olabilir. Zorlama, uygun durumlarda ustaca kullanıldığında, uyum ile sonuçlanabileceği için oldukça iyi bir şans vardır (Yukl, 2010 pg.205).

Uzmanlık gücü. Hedefin, liderin bazı durumlarda hangi davranışların en iyi olduğu hakkında bilgi sahibi olduğu inancından kaynaklanmaktadır. (Goetballs, Sorenson ve Burns, 2004, s.1242). Doktorlar, bilgisayar uzmanları, vergi muhasebecileri ve ekonomistler bu tür bir güce sahipler (Lunenburg, 2012 pg.3). Uzmanlık, diploma, lisans ve ödüller şeklinde gösterilebilir, ancak uzmanlık gösterme konusunda en inandırıcı bir yol, önemli sorunları

çözerek, sağlam tavsiyeler vererek ve zorlu projeleri başarıyla tamamlamaktadır (Yukl, 2010, sf.209). Hedef kişi başka bir tavsiye kaynağı bulamadığında bağımlılık yüksektir (Hickson ve diğerleri, 1971, sayfa 218; Patchen, 1974, s. 197; Yukl, 2010, s.208). Örgütler teknoloji ve uzmanlaşma konusunda daha karmaşık hale geldikçe, hiyerarşide tüm sınıflarda uzmanlık gücü daha önemli hale gelmektedir (Luthans, 2006, s.111; Lunenburg, 2012 pg.4). Bazı şirketler bilinçli olarak üst düzey karar almada uzman güçleri olan düşük kadrolu personeli almaktadırlar (Nebus, 2006, s.663; Lunenburg, 2012 pg.4).

Benzetim ya da Karizmatik güç; Kimlikten kaynaklanır (Goetballs, Sorenson ve Burns, 2004, s.1242). İnsanlar, genellikle yakın arkadaşlarından veya onlardan onay ve kabul almak için hayran kaldıkları kişilerden isteyerek yapılan istekleri yerine getirir. Diğer kişilerin ihtiyaçları ve duyguları ile ilgili endişeler ile benzetim gücü artar. İnsanlara adil bir şekilde davranmak, saygı ve güven göstermek, dürüstlüğü ve karakteri savunmaktadır. Güçlü benzetim gücü, liderlerin hedef üzerindeki etkisini artırır. Talepler aşırı ya da çok sık önerildiği takdirde, hedef kişi sömürüldüğünü hissedebilir. Bu tür davranışların sonuçları ilişkiyi zayıflatabilir ve liderin sahip olduğu gücü azaltabilir. (Yukl, 2010, s. 207, 208).

2.3. Liderlik ve Yöneticilik

“Liderlik” ve “Yöneticilik”, anlam ve uygulamada sıklıkla birbirinin yerine kullanılan terimlerdir. (Reynolds ve Warfield, 2010 s.62). Liderliği yönetimden ayırt etmek son zamanlarda popüler hale geldi. Ancak, artan kanıt bu ayrımın yanıltıcı olabileceğini göstermektedir (Bolden, 2004, s.6). İbrahim Zaleznik (1992, s. 75) “Okul Yöneticileri ve Liderler: Farklılar” başlıklı makalesinde liderlik ve yönetim arasında ayrım yapma eğilimi uyandırdı. Bilimsel yönetim teorisyenleri resmin yarısının kayıp olduğunu tartıştılar. (Kotter, 1990 pg.85). Zaleznik (1992, s.75), “problemlerin çözülmesi gereken ve sonuçlara ulaşmanın en iyi yolları nelerdir?” gibi sorular sorarak örgütsel başarı için cevap arayan bir problem çözücü olarak yöneticiyi tanımladı. Böylece insanlar bu organizasyona katkıda bulunmaya devam edebilecekler. ”Liderleri, rotasını yönlendirmek için yaratıcılık ve sezgi kullanan sanatçı olarak tanıttı (Bolden, 2004, s.6).

Zaleznik'e göre (1992, s. 75) “Yönetim” in deha ya da kahramanlığa değil, daha çok sebatlılığa, sağlam görüşlülüğe, sıkı çalışmaya, istihbarata, analitik yeteneğe ve belki de en önemli hoşgörüyü ve iyi niyete ihtiyacı vardır. Yönetimsel hedefler arzularından kaynaklanmaz ve bu nedenle, örgütlerinin tarih ve kültürüne derinden gömülürler. Onun bakış açısına göre, liderlik literatürü iki ifadeyi zıt hale getirdi.

Stephen Covey bu terimleri, yönetimin liderlik olmadığını söyleyerek iki farklı şey olarak ayırdı. “Yönetim, başarı merdiveni tırmanırken verimlilik; liderlik, merdivenin doğru duvara yaslanıp eğilmediğini belirler.” Bennis ve Nanus (1985, s.21), yöneticilerin “işleri doğru yaptıklarını” belirtirken, liderler “doğru şeyler” yaparlar.

Maccoby (2000, s. 57), liderlerin temelde organizasyonları ve insanları değiştirirken, planları yazan, bütçeleri belirleyen ve ilerlemeyi izleyenlerin yöneticiler olduğunu belirtmiştir. "Yönetim, herhangi bir işte kullanılması gereken bir işlemdir, öte yandan liderlik, bir örgütü enerjilendiren liderler arasındaki bir ilişkidir".

Richard Daft (2008, s.15) temelde Kotter'in (1990) çalışması üzerine yapılan Liderlik Deneyimi adlı kitabında liderlik ve yönetim arasında aşağıdaki karşılaştırmayı yapmıştır.

Tablo 1.Yönetim ve Liderlik Karşılaştırması

	Yönetim	Liderlik
Talimat	Planlama ve bütçeleme Alt çizgide göz kulak olmak	Vizyon ve strateji yaratmak Ufukta göz kulak olmak
İşbirliği	Düzenleme ve kadrolama Yönlendirme ve kontrol etme Sınırların oluşturulması	Paylaşılan kültür ve değerlerin yaratılması Başkalarına yardım etmek Sınırların azaltılması
İlişkiler	Nesneye odaklanmak – mal ve hizmet üretme / satma Pozisyon gücüne dayanarak patron rolü	İnsanlara ilham veren ve motive edici takipçilere odaklanma Kişisel güce dayanarak koç, kolaylaştırıcı, hizmetçi olarak hareket etme
Personel Kalitesi	Duygusal mesafe Uzman zihin Konuşan Uygunluk Organizasyona bakış	Duygusal bağlantılar (Kalp) Açık Zihin (Farkındalık) Dinleme (İletişim) Uygunsuzluk (Cesaret) Kendi içgörüsü (Bütünlük)
Sonuçlar	İstikrarı korumak	Değişiklik yaratır, genellikle radikal değişim

Kaynak: Richard L. Daft, 2008, Liderlik Deneyimi, 4. Baskı Natorp BoulevardMason: Thomson Güneybatı

2.4. Liderin Özellikleri

Çelikten' in (2009:8) aktardığına göre Stogdil ise gerçek liderde bulunması gereken beş temel özelliği aşağıdaki gibi belirlemiştir.

- Kapasite (zekâ, dikkatli olmak, orijinallik ve yargılama)
- Başarı (eğitim, bilgi ve atletik beceri)
- Sorumluluk (bağımlılık, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven ve üstün olma isteği)

- Katılma (etkinlik, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama ve nüktedanlık)
- Konum (sosyo ekonomik konum ve popülarite)

Bu beş temel özelliği dikkate alarak lideri değerlendirmek istersek, liderin izleyenlerden (Başaran, 1992 s.57, 58):

- Daha zeki olması,
- Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve ilişki kurabilmesi,
- Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olması
- Amaçlara daha çok ilgi duyması, daha çok güdülenmesi,
- İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmesi

Yönleriyle farklı olması gerekir. Bu beş özelliğe lider izleyenlerden üstün olmalıdır. Ancak bu çoğu zaman mümkün değildir. Bu özelliklerin bir kısmında dahi üstün olmak kişiyi lider statüsüne çıkartmaya yetebilir (Başaran 1992, s. 57,58).

2.4.1. Liderin Taşınması Gereken Özellikler

Hikâye ve mitoloji de liderler, yalnız kahramanlardır ve sadece görevleri için var olan insanlardır. Ancak yalnız kahraman imajı, yanlış hikâyelerle birleşince liderliğe yanlış anlamlarda yüklenmiştir. Liderler işleri gerçekleştirir, ancak yapılan işler de liderleri doğurur. Ayrıca liderler mitolojide gösterildiği gibi yalnız kahramanlar da değildir. Liderler birlikte çalıştıkları insanları etkileyebildikleri, onları amaç doğrultusunda en verimli şekilde kullandıkları zaman etkili lider olurlar. Bu sebeple liderler bazı özelliklere sahip olmalıdırlar (Aypay ve Tanrıöğen, 2013).

Liderlerin ortak özelliklerine baktığımızda, vizyon sahibi olması, tutkulu ve fedakar olması, inançlı, kararlı ve tutarlı olması, örnek teşkil etmesi, güven aşılması, takipçilerine güvenmesi, güvenilir olması, motive etmesi, beklentileri vizyonla bütünleştirilmesi, ilham vermesi, gelişim odaklı olması, adalet duygusunun olması, mütevazı olması, iyi bir dinleyici olması, açık iletişim kurması, insanlara karşı duyarlı olması, yenilikçi olması, hızlı ve etkin karar vermesi, esnek olabilmesi, zamanı etkin kullanması, sinerjik takım kurabilmesi, bilgi sahibi olması gibi özelliklere sahip olması gerekir (Özden, 2010).

2.4.2. Liderden Beklenen Görev ve Davranışlar

Maxwell' e (2010) göre liderlik üç boyuta sahiptir. Yönetmek, geleceği şekillendirmek ve birbirini tamamlayan kendi kendilerini yöneten takımlar kurmak. Liderlik bu değişim ortamında değişime uymanın yanı sıra değişimi sağlamaktır. Bu nedenle tüm liderlerin asıl görevi başında bulunduğu kurumun geleceğini şekillendirmek olmalıdır. Bir lider çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak onların yüksek motivasyonla çalışmalarını sağlamalıdır. Liderliğin temelinde güven uyandırmak vardır (Maxwell, 2010, s. 53). Otorite, ileri görüşlülük, kesinlik, cesaret gibi vasıflar liderliğin devamını sağlayan liderlik özellikleridir. Ancak her lider de bu vasıfların hepsi bulunmayabilir. Liderin başarısı liderlik ettiği grubu peşinden sürüklemesiyle alakalıdır (Aypay ve Tanrıögen, 2013).

Lider, kişilerin kalıp düşüncelerini önemli ölçüde değiştirebilir ve onları kalıpları dışına çıkartabilir. Yani liderlik izleyenlere yön vermektir. Lider izleyenlere rehberlik etmeli, onların doğruyu bulmalarını sağlamalı ve motive etmelidir. İyi bir lider her işi herkesin yapamayacağını bilir ve uygun görevlere uygun kişileri atar. Çalışanların işlerini yapabilmeleri için uygun fiziksel şartları oluşturur ve gerekli ekipmanları onlara sağlar (Bernardin ve Russell, 1998).

Ayrıca iyi bir lider yardımseverdir. Bildiklerini kendine saklamaz ve çalışanların da öğrenmesi için uygun koşulları oluşturur. İnsanlara yüksekte bakmaz, dünyanın hakimiymiş hissine kapılmaz (Drucker, 1998). Bununla birlikte liderin bir dünya görüşü olmalı, çağın gidişatını anlayabilmeli ve geleceği görerek atacağı adımları ayarlayabilmelidir (Aydemir, 1997).

Burada sorulması gereken önemli soru “iyi bir lider nasıl davranmalıdır?” olmalıdır. Buna göre, İyi bir liderde bulunması gereken davranışları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aydemir, 1997).

- Mahiyetinde çalışan insanlara karşı sevgi ve nezaket duyguları beslemek. Onları hiçbir zaman azarlayıp, sert davranmamak.
- Çalışanların düşünceleri ve inançları ne olursa olsun, herkese adil davranmak. Taraf tutmadan, insanları kayırmadan hareket etmek.

- Elemanları seçerken şahsiyetli ve sorumluluk duygusu taşıyanları tercih etmek. Dürüst, nazik, çıkarıcı olmayan, gerçekleri korkmadan dile getirebilenleri tercih etmek.
- Haksız davranışlara fırsat tanımamak. Yapılan çalışmalarını sürekli denetlemek. Güven duyduğu insanlara danışmak.
- Gelen teklif ve müracaatları mutlaka cevaplamak. Güvenilirliğinizi, sevginizi insanlara hissettirmek ve onlara inandırmak.
- Gerçekleştirilemeyecek işler için söz vermemek.
- Oto-kontrole sahip olmak, olumlu ve olumsuz durumlarda nasıl davranması gerektiği konusunda bilinçli olması.

2.5. Liderlik Davranış Tarzları

2.5.1 Demokrat Liderlik Tarzı

Demokrat bir lider nihai kararı vermesine rağmen, karar verme sürecine katkıda bulunmak için ekip üyelerini katar. Bu sadece çalışanların veya ekip üyelerinin neler olup bittiği ile ilgili iş tatminini arttırmakla kalmaz, aynı zamanda insanların becerilerini geliştirmeye de yardımcı olur. Çalışanlar ve takım üyeleri, hak ettikleri terfi gibi kendi kaderlerini kontrol altında tutarlar ve bu nedenle sadece bir finansal ödülün ötesinde çok çalışmak için motive olurlar. Katılım zaman alırsa, bu yaklaşım daha sonuçların daha yavaş alınmasına neden olabilir, ancak çoğu zaman sonuç daha iyidir. Bu yaklaşım, ekip çalışmasının gerekli olduğu ve kalitenin üretkenliğe göre hızdan daha önemli olduğu durumlarda en uygun olanı olabilir (Bhatti, 2012, s. 193).

2.5.2. Otoriter Liderlik Tarzı

Otoriter liderlik, bazı durumlarda, büyük bir grup insanla danışmadan kararların hızlı bir şekilde yapılması gerektiğinde faydalı olabilir. Bazı projeler, işleri hızlı ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için güçlü liderlik gerektirir. Hiç fakir örgütlenmenin yol açtığı bir projede, liderlik eksikliğinde ve son teslim tarihlerini belirleme becerisinde bir grup öğrenci

veya meslekleşle çalıştınız mı? Böyle durumlarda, otoriter tarzı kullanan güçlü bir lider, grubun sorumluluğunu alabilir, farklı üyelere görevler atayabilir ve bitirilecek projeler için katı tarihler oluşturabilir. Askeri çatışmalarda olduğu gibi, özellikle stresli olan durumlarda, grup üyeleri aslında otoriter bir stili tercih edebilirler. Grup üyelerinin karmaşık kararlar vermekten endişe etmeden belirli görevleri yerine getirmelerine odaklanmalarını sağlar. Bu aynı zamanda grup üyelerine gruba faydalı olabilecek belirli görevleri yerine getirmede oldukça yetenekli olmalarını sağlar (Cherry, 2015, s. 2).

2.5.3. Serbest Bıraktırcı Liderlik Tarzı

Mullins (2006) serbest bıraktırcı liderlik tarzını orijinal olarak tanımlamaktadır ve yöneticinin astlarını “kendi başlarına iyi çalıştıklarını” gördüğü tarzıdır. Lider bilinçli olarak iktidar odağını astlarına devretme kararını verir ve eylem özgürlüğüne, en iyi şekilde düşündükleri gibi hareket etmelerini — ve müdahalede bulunmalarına izin verir, ancak yardım gerektiğinde kolaylıkla kullanılabilir. Mullins'e göre, bu liderlik davranışı tarzı üzerinde genellikle kafa karışıklığı vardır. Mullins (2006) tarafından tanımlanan “gerçek” kelimesi, dikkati çekilemeyen veya kasıtlı olarak sorunlu durumlardan uzak tutulan ve katılmak istemeyen yönetici ile tezat olması nedeniyle vurgulanmaktadır. Dahası, yönetici astların elindeki işlerine devam etmelerini ve hak sahibi yöneticiye ait olan kararlarla karşı karşıya kalmaları için bir kazanç elde etmelerini sağlar. Yönetici astlarına neredeyse tüm yetki ve kontrolü verir. Kurulmuşta yetkili kişi yoktur.

Lider doğrudan organizasyona liderlik eder, karar vermez; daha çok halk kararlarına uymaktadır. Lider tarafından amaç ve hedef belirleme yoktur. Görev liderin yapması gerektiğini düşündüğü şekildedir, ancak lider istek üzerine müdahil olur ve bu da geniş organizasyonel politikadan kaynaklanan bir taarruza yol açabilir. Dolayısıyla, bu liderlik tarzı iyi motive olmuş ve deneyimli çalışanlarla (Dubrin, 1998) etkili olabilir, ancak astların aldatici, güvenilmez ve inanılmaz olduğu durumlarda başarısızlığa yol açabilir. Bu tarzın bir lider için aşırı bir şey olduğunu belirtmekte fayda var. Bununla birlikte, bu türden bir liderliğin bazı uyuşmazlıklar içinde olma olasılığını reddetmiyor olsa da, muhtemelen karşımıza çıkması nadirdir (Tandoh, 2011, s. 45).

2.5.4. Paternalist Liderlik Tarzı

Paternalist liderlik tarzı, kültürel bir özellik olan paternalizmden gelir. Paternalizm ile uyumlu bazı kültürel varsayımlar vardır. Bunlar kolektivizm, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, erkeklik, (Hofstede, 1980) atılganlık ve yaygın kültürdür. Aycan (Aycan ve Kanungo, 2000) tarafından 10 ülke arasında yapılan araştırmaya göre, Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye'de paternalistik özellikler daha çok görülmektedir. Üstelik bu araştırmada bu ülkelerdeki güç mesafesi ve kolektivizm yaygın kültürel varsayımlar olarak görülmektedir (Aycan ve Kanungo, 2000, Erben ve Güneşer, 2008).

Aycan ve Kanungo (1998) yeni bir çalışmada paternalizm yapısını kavramsallaştırmış ve işlevsel hale getirmiştir. Buna göre, paternalizm, alt-üst-üstün bir ilişki olarak tanımlanmıştır ki buradaki insanlar, ebeveynlerin bir ebeveynin rolünü üstlenip, kendi bakımları altında olanlara destek ve koruma sağlama yükümlülüğü olduğunu düşünmektedirler. Bunun sonucu olarak, aamları, babaların otorite sadakatini ve uyumunu göstererek bu bakım, destek ve korumaya karşılık verirler (Aycan, 2001).

2.5.6. Etik Liderlik Tarzı

Etik, iyi ve kötü, ahlaki görev ve ahlaki yükümlülük ile ilgilidir. İş açısından etik bir bakış açısından sistematik bir çalışma, iş etiği olarak kabul edilir. Etik liderlerin davranışları üzerine yapılan araştırmalar, kurumlar için yeni bir sorun değildir. Etik liderlik, çok boyutlu bir kavram olarak görülmekte ve çalışanların tutumları ve etik davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir.

Brown, Treviño ve Harrison (2005), etik liderliği, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler gibi normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla takipçilere bu tür davranışların teşvik edilmesi olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, etik liderler uygun davranışların rol modelidir. Etik davranışı teşvik etmek için ödül ve ceza kullanırlar.

Lider davranışının ana amacı örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Faaliyetlerin etkilenmesi, çalışanların davranışlarına yansyarak örgütün hedeflerine

ulaşmasını sağlayacaktır. Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Liderin davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlamlı olur (Helvacı, 2010).

2.5.7. Vizyoner Liderlik Tarzı

Vizyon geleceği düşlemek ve tasarlamaktır. Vizyon sahibi liderler toplumlarının, örgütlerinin geleceğini düşleyen ve tasarlayan kişilerdir (Erçetin, 2000). Örgüt açısından vizyon, o örgütün gelecekte ulaşmak istediği yeri, gelecekteki resmini ifade etmektedir ve etkili bir vizyonun temel özelliklerini şu şekilde sıralanmaktadır (Çelik, 2003);

- *Hayal edilebilir.* Geleceğin nasıl görüneceğine ilişkin resim çizerler.
- *Arzu edilebilir.* İş görenlerin uzun vadeli istek ve beklentilerini karşılamaya çalışır.
- *Gerçekleştirilebilir.* Gerçekçi, ulaşılabilir hedefler ortaya koyarlar.
- *Odak noktaları bellidir.* Karar alma sürecine rehberlik edecek ölçüde açıktırlar.
- *Esnekler.* Değişen koşullara uyum sağlayıcı ve esnek bir yapı özelliği gösterirler.
- *İletmeleri kolaydır.* Kolay anlaşılır ve kolay anlatılırlar.

Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir (Erdil ve diğerleri, 2006). Vizyoner liderlik davranışında gelecek yönelimli davranışları büyük önem taşımaktadır. Vizyoner liderlik bir ufuk liderliğidir ve geleceğe yönelir. Vizyoner liderler vizyonlarıyla isteyenleri geleceğe taşımaya çalışırlar (Çelik, 2003).

2.5.8. Öğretimsel Liderlik

Genel olarak öğretim liderliği, okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemekte kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir (Yörük ve Akadağ, 2010). Öğretimsel liderlikte okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması olan birinci boyut eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi olan ikinci boyut, öğretim

süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi olan üçüncü boyut, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi olan dördüncü boyut ve düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve ikliminin oluşturulması olan beşinci boyutu oluşturmaktadır (Şişman, 2004). Okullarda öğretimin liderliği vurgulanarak, öğretim liderliği rollerine gerekli önem verilerek, eğitim-öğretimin kalitesi artırılabilir (Özdemir, 2000).

2.6. Liderlik Kuramları

Liderlik, her yerde bulunan sosyal bir olgudur. İnsanların her zaman büyük liderleri takipçilerinden ayıran efsaneler ve mitler tarafından ilgileri çekilmiştir. (Hartog ve Koopman 2011, s. 166).

Uzun zamandır beri filozoflar, akademisyenler ve liderler, liderliği en iyi şekilde organize etmek ve uygulamak için modeller geliştirmeye çalıştılar. Ancak bugün bile, her durumda geçerli olan tek bir liderlik teorisi yoktur (Stippler ve diğerleri 2011, sayfa 11). Bass (1990), liderlik hakkında birçok belgeselin yazıldığını ve iş örgütleri bağlamında pek çok şekilde anlatıldığını belirtmiştir.

Liderlik çalışmalarının gelişiminde bazı ana eğilimler fark edilebilir. Erken teoriler başarılı liderlerin özelliklerine ve davranışlarına odaklanırken, daha sonraki teoriler takipçilerin rolünü ve liderliğin bağlamsal doğasını dikkate almaya başlamıştır. (Bolden ve diğerleri 2003, sf. 4)

1980'lerden önce, liderliğe yönelik ana yaklaşımlar, özellik, tarz ve duyumsallık yaklaşımıydı. Tablo 2, liderlik alanındaki ana eğilimlerin tarihsel bir görünümünü sunmaktadır. Bu tablodaki tarihler, bu yaklaşımın üzerinde durulduğu dönemlerin izlerini göstermektedir.

Tablo 2.Örgütlerde Karizma ve Liderlik.

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1940'ların sonlarına kadar	Özellikler	Liderler doğar; liderlik doğuştan gelen bir yetenektir.
1940'ların sonlarından 1960'ların sonlarına kadar	Davranışsal	Liderleri ne yaparlar; Etkinlik, liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir
1960'ların sonlarından 1980'ların başına kadar	Durumsallık	Her şey değişir; liderliğin etkinliği duruma / içeriğe göre değişir.
1980'lerden itibaren	Yeni Liderlik (karizmatik /dönüşümcü liderlik dahil olmak üzere)	Liderlerin vizyona ihtiyacı vardır ve sadakat ve duygusal bağlamaya sebep olurlar.

Kaynak: Bryman, A. (1992 s. 1) Örgütlerde Karizma ve Liderlik.

2.6.1. Özellikler Teorisi

Yirminci yüzyıl gözden geçirilirken, özellikler yaklaşımı, liderliği anlamaya yönelik ilk sistematik çalışmalardan biri olarak öne çıkmıştır. Bu yaklaşım, belirli insanların nasıl büyük liderler haline geldiğini bulmaya çalışmıştır. Bireylerin, onları lider yapan doğuştan özelliklere veya niteliklere sahip olduğuna inanılmaktadır. Dahası, sadece “büyük” insanları, bu özelliklere sahip oldukları düşünülüyordu. Özellik teorisi diğer teorilerden farklıdır, çünkü odak noktası liderlerdir, takipçiler veya koşullar değildir.

Bu özellikler yaklaşımı, liderlik perspektiflerini anlamak için “zekâ, özgüven, kararlılık, dürüstlük, sosyallik” gibi önemli anahtar kelimeler sunmaktadır. Bu anahtar kelimeler, bu teoriye göre önemli liderlik özelliklerini barındırmaktadır. Özellik teorisindeki en dikkat çekici araştırma “Beş Faktör Kişilik Modeli ve Liderlik” ve “Duygusal Zekâ” dır. Beş faktörlü kişilik modeli, kişiliği oluşturan temel bileşenleri ortaya çıkarmıştır. Dahası, diğer özellik çalışmaları nitel oldukları için ortak bir düzenleyici çerçeveye sahip değildir.

Goldberg “Büyük Beş”i şöyle tanımlar:

1. Duygusalılık (neuroticism): “depresif, endişeli, güvensiz ve savunmasız” olma eğilimi.
2. Dışadönüklük (extraversion): “sosyal ve iddialı ve pozitif enerjiye sahip olma” eğilimi.
3. Açıklık (openness): “bilinçli, yaratıcı, anlayışlı ve meraklı olma” eğilimi
4. Uyumluluk (agreeableness): “kabul, uygunluk, güven ve beslenme” eğilimi.
5. Sorumluluk (conscientiousness): “kapsamlı, organize, kontrollü, güvenilir ve belirleyici” olma eğilimi. (Goldberg 1990)

Duygusal Zekâ, özellik teorisindeki diğer önemli bir alandır. Duygusal zekânın bir psikoloji alanı olmasına rağmen, liderlik araştırmacıları, bu alanın özelliklerin liderlik üzerindeki etkisini değerlendirmekle ilgilendiler. Goleman (1995, 1998), Shankman ve Allen (2008) gibi araştırmacılar, liderliğin temel özellikleri için önemli kavramlar geliştirdiler.

Her ne kadar Özellikler Teorisi son 100 yılda incelenmiş olsa da, birtakım zaafı vardır. En önemli eleştiri özelliği, karakteristik özelliklerin açıkça tasvir edilmiş bir listesini ortaya koymadaki başarı eksikliğidir.

2.6.2. Beceri Teorisi

Beceri Teorisi, liderlik üzerine lider odaklı bir bakış açıdır. Bununla birlikte, alınabilecek ve detaylandırılacak yetenekleri ve belirli yetenekleri vurgular. Beceri Kuramı Katz (1955) tarafından geliştirilmiştir.

Katz için, üç temel yönetim becerisi vardır, bunlar; insan, teknik ve kavramsaldır (Katz 1955, s.34). Doğuştan gelen özellikler kimin lider olduğunu belirlerken, bir lider tarafından beceriler edinilebilir ve geliştirilebilir.

“İnsan becerileri, bir liderin grup üyelerine ortak hedeflere ulaşmak için işbirliği içinde çalışma konusunda yardımcı olmalarını sağlar.” (Northouse, 2012) Katz'ın

söylediklerine göre, konuyla ilgili kendi bakış açısının farkında olmak ve aynı zamanda diğer insanların bakış açılarının farkında olmak anlamına geliyor. (ibid, s. 45). Kavramsal beceriler, soyutlamalar (fikirler) ve kavramlar çalışabilme yetenekleridir. Teknik beceriler nesnelere, insan becerileri insanlarla uğraşırken, kavramsal beceriler, soyutlamalarla çalışabilme yeteneği olarak kabul edilir. Bir kurum için bir vizyon ve stratejik bir yol haritası oluşturulmasında emredici bir rol üstlenirken, üst düzey idari kademelerde en önemli beceriler, kavramsal becerileridir.

2.6.3. Davranış Teorisi

Özellikler yaklaşımının çalışmalarının sonuçları yetersiz olmuştur. Diğer şeylerin yanı sıra, özellikleri ölçmek zordur. Örneğin, dürüstlük, doğruluk, sadakat veya özen gibi özellikleri nasıl ölçülür? Liderlik çalışmasında başka bir yaklaşım bulunmalıydı. 1960'lı yılların sonunda Douglas McGregor'ın klasik kitabının “Kurumun İnsan Tarafı (The Human Side of Enterprise)” adlı kitabının yayınlanmasından sonra dikkatler “Davranış Teorisi”ne döndü. McGregor, çalışmalarını insanların yönetiminde “en üst düzeyde” kabul edilen bir öğretmen, araştırmacı ve danışmandı. Tüm sonuç ve performansları ile birlikte insan ilişkilerine odaklanan tüm davranışsal teorilerini etkiledi. Davranışsal liderlik perspektifi, özellikler liderlik perspektifleri gibi, liderliğin örgütsel performansın merkezi olduğunu varsayar. Ancak, odak noktası liderlerin kişisel özelliklerinden ve karakterlerinden ziyade, liderlerin davranışları üzerindedir. Diğer bir deyişle, davranışsal çalışmalar etkili liderlik davranışları üzerine perspektiflerdir. “Araştırma odağı davranışsal teori üzerine olan araştırmacılar, iki tür davranışların liderliği oluşturduğunu keşfettiler: ilişki davranışları ve görev davranışları.” (Northouse, 2012).

İlk çalışmalar 40'lı yılların ikinci yarısında Ohio State Üniversitesi'nde (Northouse, 2012) ve Michigan Üniversitesi'nde araştırma programlarının öncülüğünde yapılmıştır (Yukl, 2012). Başka bir çalışma çizgisi, 60'ların başında Blake ve Mouton tarafından yapıldı (Blake ve Mouton, 1964). Bu çalışma yöneticilerin örgütsel iklimde ilişki ve görev davranışlarını nasıl kullandığını göstermiştir.

2.6.3.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Eyalet Liderlik Çalışmaları (OSLS), 1945'te davranışsal liderlik çalışmalarına katkıda bulunmuştur. Çalışmanın amacı, "bireylerin bir grubu veya bir örgütü yönetirken nasıl davrandıklarını" göstermektir. Bu analiz, takipçilerin (astları) liderleri hakkındaki anketleri doldurmalarını isteyerek yapılmıştır. İzleyiciler, liderlerinin belirli davranış türlerine karışma sayılarını bildirmek zorunda kaldılar. Bu araştırmada kullanılan orijinal anket, her biri lider davranışının farklı bir yönünü gösteren 1.800'ün üzerinde davranış türünden oluşan bir listeden derlenmiştir. Bu ayrıntılı listeden yüz elli sorudan oluşan "Lider-Davranış Tanımlama Anketi" (LBDQ; Hemphill & Coons, 1957) adlı bir anket toplanmıştır. Son olarak, araştırmacılar, ankete verilen cevapların iki genel tipte lider davranışını kümeledikleri sonucuna varmışlardır: "Bireyi Önemseme" ve "Yapıyı Harekete Geçirme" (Stogdill, 1974).

Yapıyı harekete geçirme, temel olarak, "iş organize etmek, çalışma ortamına yapı kazandırmak, rol sorumluluklarını tanımlamak ve iş faaliyetlerini planlamak" gibi işler de dâhil olmak üzere, görev davranışlarıdır. Öte yandan, bireyi önemseme "lider ve takipçileri arasındaki ilişkide arkadaşlık, karşılıklı güven, saygı ve sıcaklık göstergesi" ne karşılık gelir (Halpin. W. 1959, s. 4).

2.6.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Araştırmacılar Michigan Eyaleti'nde Ohio Eyaleti liderlik çalışmaları ile hemen hemen aynı zamanda bir başka önemli araştırma programı yürütmüştür (Yukl, 2010, s. 107). Çalışmalar, çalışana yönelik davranışlar ve işe yönelik davranışlar olarak adlandırdıkları iki tür liderlik davranışını tanımladı. Çalışana yönelik liderler, iş ilişkilerini vurgulayan liderler olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların her birinin önemli olduğunu ve herkesin ilgisini çekerek, bireyselliklerini ve kişisel ihtiyaçlarını kabul ettiğini hissederler (Hersey ve Blanchard, 1977, s. 93). Çalışana yönelim, Ohio Eyalet çalışmalarında göz önüne alınan davranış kümelenmesine çok benzemektedir (Northouse, 2013, s. 77). İşe yönelim, işin üretim ve teknik yönlerinin önemini sağlar; çalışanlar kuruluşun hedeflerine ulaşmak için araçlar olarak görülmektedir (Hersey ve Blanchard, 1977, s. 93). Çalışan yönelimine ek

olarak, işe yönelim Ohio Eyalet çalışmalarında bulunan yapıyı harekete geçirme kümesine paraleldir.

Ohio Eyalet araştırmacıların tam tersine, Michigan araştırmacıları, ilk çalışmalarında çalışanların ve işe yönelimlerinin tek bir süreçte zıt uçlarında olduğunu kavramsallaştırdılar. İşe yönelen liderlerin çalışanlara karşı daha az odaklı olacağı ve çalışan odaklı çalışanların daha az işe odaklı olacağı iddia edildi. Daha fazla çalışma tamamlandıktan sonra araştırmacılar, Ohio Eyalet çalışmalarında olduğu gibi, iki bağımsız liderlik yönelimi olarak yapıları kavramsallaştırdı (Kahn, 1956, s. 42; Northouse, 2013, s. 78).

Hem Ohio Eyaleti hem de Michigan araştırmacıları, 1950'ler ve 1960'larda, liderlerin görev ve ilişkilerini, bu davranışların etkilerini, takipçilerin memnuniyeti ve performansı üzerine en üst düzeye çıkarmak için nasıl en iyi şekilde bir araya getirebileceklerini belirlemek için çok sayıda çalışma yürüttü. Amaçları, her koşulda liderlik etkinliğini açıklayan evrensel bir liderlik teorisi bulmaktı. Bununla birlikte, sonuçlar sonuçsuz çıkmıştır (Yukl, 2010, s.111; Northouse, 2013, s. 78).

2.6.3.3. Iowa Liderlik Araştırması

Iowa Üniversitesi' nde yapılan liderlik çalışmaları Kurt Lewin yönetiminde, 1939 yılında R.Lippitt ve R.K. White' ın katılımı ile liderlik stillerine yönelik bir dizi çalışmayı içerir. Araştırmacılar dört gruba ayrılmış, on yaşındaki erkek çocukların katıldığı okul sonrası hobi çalışmaları sırasında gerçekleştirilmiştir. Her grup, zekâ, fiziki sosyo-ekonomik durum ve kişisel özellikler açısından aşağı yukarı eşit beş çocuktan oluşmuştur. Gruplara liderlik yapmak üzere dört yetişkin: Otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı olarak davranmak üzere eğitilmiş ve bunlar altı haftada bir olarak tüm gruplara liderlik yapmışlardır (White ve Lippitt, 1970:18).

Sonuç olarak liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmalar, liderlerin otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı olarak üç boyutta değerlendirilebileceğini göstermiştir (Weiss, 1993:53).

Otoriter liderler emredici olup, kararları kendileri alırlar astları kararlara katmazlar, yetki ve sorumlulukları kendilerinde toplarlar. Astlar sadece liderin verdiği işleri liderin verdiği sınırdan yaparlar.

Demokratik liderler astların düşüncelerine önem veren, onları kararlara katılmak için teşvik eden, grup tartışmalarına izin veren ve astlarını destekleyen liderlerdir.

Umursamaz liderler ise etkisiz liderlerdir. Astların işleri kendi istedikleri gibi istedikleri şartlarda yapabilecekleri başıboşluğa kadar varan ortamlar oluştururlar. Gerçekte bu tür liderler liderlik etmezler.

Luneneberg ve Ornstein'e göre bu üç gruba ürettikleri iş bakımından bakıldığında, otoriter liderlerin yönettiği gruplar diğerlerine göre daha üretken, umursamaz liderlerin yönettikleri grupların ise üretkenlik açısından en kötüsüdür. Ayrıca umursamaz liderlerin yönettiği gruplarda saldırganlık oranı da bir hayli fazladır (Lunenberg ve Ornstein, 1996, akt: Şimşek, 2002).

2.6.3.4. Blake ve Mouton'un Liderlik Çalışmaları

Blake ve Mouton Liderlik Izgarası (Blake ve Mouton, 1964) 60'ların başında geliştirildi. Bu örgütsel gelişim ve eğitimde sıkça kullanılan bir modeldir. Liderlik Izgarası, liderlerin kuruluşların hedeflerine ulaşmalarına nasıl yardımcı olduğunu ortaya çıkarmak için kuruldu. Liderlik Izgara Teorisine göre, bir liderin bu hedeflere ulaşmak için iki amacı vardır: insana olan ilginin ve ürüne duyulan ilginin yoğunluğu.

Liderlik Izgarası, iki kesişen tabana sahip bir modelde insana yönelik ilgi ile ürüne yönelik ilgiyi birleştirir. Yatay taban, liderin ürünlere yönelik olan ilgisini temsil eder ve dikey taban, liderin insanoğluna yönelik büyük ilgisini temsil eder. Tabanların her biri için, 1 puanın mümkün olan en düşük olası ilgiyi ifade ettiği ve 9'un mümkün olan en yüksek ilgiye karşılık geldiği dokuz puanlık bir ölçek olarak verilir. Sonuç olarak, Liderlik Izgarası beş farklı liderlik modunu göstermektedir:

- Otorite Yönetimi (9,1): Bu mod, görev ve iş gereksinimlerini vurgular. Lider “kontrol etme, talep etme, zorlayıcı ve aşırı güçlendirme” olarak kabul edilir.”(Blake ve Mouton, 1964)
- İnsan Odaklı Yönetim (1,9): Bu mod, kişilerarası ilişkilerde yoğun ilgi ile hedef başarıya düşük ilgiyi gösterir. Bu moddaki lider, kişisel veya sosyal ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak için insanların tutum ve hislerini vurgular. Lider olumlu, kabul edilebilir, yardımsever ve tartışmasız olarak görülür.
- Boşvermiş Yönetim (1,1): Bu tip liderler kayıtsız, istifa etmiş, gayri resmi ve ilgisiz olarak tasvir edilmiştir. Lider ne görevler ne de kişiler arası ilişkiler ile ilgili değildir, aynı zamanda umursadığı tek şey pozisyonudur.
- Orta Yol Yönetimi (5,5): Bu modda çalışan liderler, sonuçlar ve insan ilişkileri arasında iyi bir denge kuruyor gibi görünmektedir. Bu tip liderler uzlaşma kurucularıdır. Onların uzlaşma-kurucu modları, hedefe ulaşmak için gereken bazı itici güçlerin yanı sıra, çalışanların ihtiyaçları ile ilgili endişelerin bir kısmını mutlaka zorunlu kılıyor. Bu sınıftaki liderler, orta zemini tercih ettikleri için, mantıklı ve ihtiyatlı olarak tanımlanmaktadır.

Takım Yönetimi (9,9): Bu modda çalışan liderler, hem hedefe ulaşma hem de insan ilişkilerine güçlü bir değer katmaktadır. Organizasyonda yüksek düzeyde işbirliği ve ekip çalışması teşvik etmektedirler.

Yönetim Izgarası, organizasyon ve yönetim geliştirme programlarında yaygın olarak kullanılmaktadır ve liderleri davranışlarına göre kategorilere ayırmaya yardımcı olmuştur (Hersey ve Blanchard, 1977, s. 96; Horner, 1997, s. 271).

2.6.3.5. McGregor X & Y Teorisi

D. McGregor bir Amerikan sosyal psikoloğudur. En çok tanınan McGregor (1960) kavramı, “liderlik stratejilerinin, liderin insan doğası hakkındaki varsayımlarından etkilendiği” dir. X & Y Teorisinde McGregor, daha iyi performans, büyüme ve gelişme sağlama bağlamında iki karşıt lider (ve yönetici) davranışı tasvir ediyor.

Teori X veya Otoriter Yönetim Tarzı Liderleri aşağıdaki varsayımlara sahiptir:

1. Ortalama insan çalışmaktan hoşlanmıyor ve yapabileceği zaman çalışmaktan kaçarlar. “Dolayısıyla, çoğu insan ceza tehdidiyle zorlanmalı ve örgütsel amaçlara doğru çalışmalıdır.” (Hersey ve Blanchard, 1977, s. 54)
2. Ortalama insan sorumluluk sahibi olmayı sevmez; bunun yerine yönlendirilmeyi tercih eder.
3. Bu nedenle, örgütsel hedeflere ulaşmak için insanlar izlenmeli ve cezalandırılmalıdır.

Tersine, Teori Y veya Katılımcı Yönetim Tarzı Liderleri aşağıdaki varsayımlara sahiptir:

1. “İş, bireyler için oyun ve dinlenme kadar doğal” dır.
2. Bir kişi tembel doğmaz; deneyimler onu tembel yapar.
3. İnsanlar “dış kontrol olmaksızın örgütsel hedefler peşinde öz-denetim ve öz-yönlendirme uygularlar.”
4. “Hedeflere bağlılık, başarılarıyla ilgili ödüllerin bir işlevidir.”
5. İnsanlar genellikle ilgilenmeyi sever ve sorumluluk sahibi olmayı dört gözle beklerler.
6. Her bireyin bir potansiyeli vardır. Uygun koşullar altında, bu hedefleri geliştirin ve öğrenin.
7. Dolayısıyla, lider, “insanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak uygun bir ortam yaratmaktan sorumludur. ”

Sonuç olarak, Y liderleri daha demokratik ve katılımcı iken, X liderleri daha otoriter, sonuç odaklı, hoşgörüsüz, öfkeli ve seçkincidir.

2.6.3.6. Likert'in 4 Model Yönetimi

Rensis Likert ve araştırma ekibi, bu X & Y teorisi araştırmasını, liderleri ve yöneticilerin davranışlarını sınıflandırmak için Michigan Üniversitesi'nde 30 yıldır modelledi. Bir örgütün en önemli faktörünün insan kaynakları olduğunu savunan Likert, yönetici davranışlarını dört grupta toplamış ve X teorisinden Y teorisine geçişi öneren bir model oluşturmuştur. Dört liderlik stilini tasvir ettiler:

- Sistem 1 : İstismarcı- Otokratik Sistem : Lider, astlarının veya takipçilerine sormadan tüm sorumluluklarını kendisi alır. Kararlar takipçilere empoze edilir ve liderleri ile görev hakkında konuşma özgürlüğünü hissetmezler. İşbirliği ve iletişim asgari düzeyde olup, teşvik bir tehdit sistemi tarafından verilir.
- Sistem 2: İyiliksever- Otokratik Sistem: Sorumluluk idari düzeydedir, ancak alt organizasyonel kademelerde değildir. Lider, takipçilere güven veren bir inanç ve güvenilirliğe sahiptir (“usta-hizmetçi” ilişkisi). Sistem 1'de olduğu gibi, takipçiler liderleri ile olan görev hakkında konuşma özgürlüğüne sahip olduklarını hissetmezler. İşbirliği ve iletişim asgari düzeyde ve teşvik belirli ödüller tarafından sağlanır.
- Sistem 3: Katılımcı Sistem: Organizasyonel hedeflere ulaşma sorumluluğu organizasyonel düzeylerde yaygındır. Lider, takipçilere karşı önemli ama tam bir güvene sahip değildir. Üstün ve astları arasında iş ile ilgili şeyler hakkında bir miktar konuşma gerçekleşir. Adil bir ekip çalışması vardır ve iletişim dikey ve yatay olarak gerçekleşir. Motivasyon, ödüller ve işe katılımı temel alır.
- Sistem 4: Demokratik Sistem: Organizasyonel düzeylerde kurumsal hedeflere ulaşma sorumluluğu yaygındır. Lider, takipçilerinde yüksek düzeyde bir güvenilirliğe sahiptir. Üst düzey bir işbirliği, iletişim ve katılım vardır.

Likert'in araştırması, Sistem 1 ve 2'deki yönetim kalıpları içinde yer alanların en az üretken olduklarını, 3 ve 4 numaralı sistemler içinde yönetim kalıpları ile uğraşanların en verimli olduklarını teyit etti.

2.6.4. Durumsallık Teorileri

Davranışsal liderlik teorileri yöneticilere yardım etse de, farklı liderlik durumlarında neyin etkili olduğu konusunda pek az rehberlik yapmaktadırlar. Yıllar boyunca, akademisyenler ve araştırmacılar liderlerin farklı durumlarda sıklıkla farklı davranışlar sergilediklerini ve karşılaştıkları durumlarda çeşitli faktörlere bağlı olarak liderlik tarzlarını

ayarladıklarını gözlemlemişlerdir. Günümüzde araştırmacılar, her koşulda her yönetici için sadece bir tanınmış liderlik tarzı olmadığı sonucuna varmışlardır. (Bolden ve diğerleri, s. 8).

Yönetimsel davranışların durumlara göre değiştiği yönündeki karşılaştırmalı araştırmalar, bazı yararlı bilgiler sağlar, ancak belirli bir durumda hangi liderlik tipinin en uygun olduğunu keşfetmek için sadece dolaylı bir yaklaşımdır. Daha doğrudan bir yaklaşım, lider özelliklerin veya davranışların, farklı durumlarda liderlik etkinliğinin göstergeleri ile nasıl ilişkili olduğunu belirlemektir. Bir liderin özelliklerinin veya davranışlarının etkilerini artıran veya geçersiz kılan durumun özelliklerine, durumsal moderatör değişkenleri denir. "Durumsallık, bir şeyin başka şeylere bağlı olduğu ve bir liderin etkili olması için liderin davranışı ve stili ile durumdaki koşullar arasında uygun bir uyum olması gerektiği anlamına gelir" (Daft, 2008, s. 64). Görev, yapı, bağlam ve çevre, liderlik tarzına önemli durumsal değişkenler olarak algılanmaktadır. Olgunluk, ihtiyaçlar ve birbirine bağlılık gibi takipçilerin doğası da, en iyi liderlik tarzına emperyal bir farklılık getiren önemli bir durumsallık olarak tanımlanmıştır (Daft, 2008, s. 64). 1960'lı yıllarda popüler olan bu yaklaşımda bir dizi model geliştirildi. En önemli modeller Fielder'in Durumsal Teorisi, Hershey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli, Vroom ve Yetton'un Modeli, House ve Mitchell'in Yol Hedefi Modeli'dir (Longest, Rakich ve Darr, 2000; Snodgrass, 2006, s.14).

2.6.4.1. Fiedler'in Durumsal Teorisi

Birkaç durumsal yaklaşımı olsa da, en çok bilinenler Fiedler'in durumsal teorisi (Northouse, 2013, s.123). Fiedler ve meslektaşları, liderlik tarzını örgütsel durumla ilişkilendirmek için yoğun çaba harcayan öncü akademisyenlerdir (Fiedler, 1954, s.381; Fiedler, 1958, Fiedler, 1967; Daft, 2008, s. 64). Fiedler'in Durumsallık teorisi, yöneticilerin liderlik etmesinin tek bir yolu olmadığını belirtmektedir. Liderleri uygun durumlarla eşleştirmeye çalışır. Bu teorinin bir durumsallık olarak adlandırılmasının nedeni, bir liderin etkinliğinin liderin tarzının duruma ne kadar iyi uyduğuna bağlı olduğunu ifade etmesidir. Liderlerin performansını anlamak için, liderlik ettikleri durumları anlamak önemlidir (Northouse, 2013, s.123).

Fiedler'in Durumsal Modeli, liderlerin hem liderlik tarzını hem de organizasyonel durumu teşhis edebilmeleri için belirlenmiştir. Liderlik tarzını ölçmek için “En Az Tercih Edilen İşveren (LPC)” adlı ölçek geliştirildi. Bu ölçeğe göre, liderler ya iş güdümlü ya da ilişki güdümlü olarak tanımlanır. Görev güdümlü liderler, öncelikli olarak puanları LPC'de düşük olan hedefe ulaşmakla ilgili olarak tanımlanır ve ilişki güdümlü liderler, puanı yüksek olan insanlarla ilgili olarak tanımlanır.

Fiedler'in modeli, liderlik durumunun üç farklı faktör açısından kategorize edilebileceğini öne sürmektedir. Lider üye ilişkileri, görev yapısı ve pozisyon gücü. Bu faktörler bir lider için olumlu veya olumsuz olabilir. Eğer astlar, lidere itimat eder, saygı duyarlar ve güvenirlerse, lider üye ilişkileri iyi sayılır. Aksi takdirde, eğer astlar şüphe duyar, lidere saygısız davranır ve az güvenirse, ilişkiler zayıf olarak tanımlanır. İkinci durum değişkeni, görev yapısı, grup görevlerinin kapsamının ne dereceye kadar açık ve yapılandırılmış olduğunu ifade eder. Belirsiz ve açık olmayan görevler liderin kontrolünü ve etkisini azaltırken, iyi tanımlanmış görevler lidere daha fazla kontrol sağlar. Görev yapısı yüksekse, durum lidere elverişli kabul edilir ve görev yapısı düşük olduğu durumu ise lider için elverişsizdir. Durumsallığın son özelliği, astlarını ödüllendirmek veya cezalandırmak zorunda olan bir liderin yetki miktarına atıfta bulunan pozisyon gücüdür. Lider, takipçilerin işlerini planlamak ve yönlendirmek, değerlendirmek, ödüllendirmek, cezalandırmak veya işten kovmak için yetki sahibi olduğunda pozisyon gücü yüksektir.

Bu farklı durumsal faktörleri birleştirmek, sekiz liderlik durumunun bir listesini verir ve bu farklı durumsal faktörler, kuruluşlardaki çeşitli durumların uygunluğunu tanımlar. En uygun durumlar iyi lider üye ilişkileri, iyi tanımlanmış görevler ve güçlü konum gücüdür. Buna karşılık, en az elverişli durumlar, zayıf lider-üye ilişkileri, düşük görev yapısı ve düşük pozisyon gücüne sahip olanlardır. Bu iki uç arasındaki diğer durumlar, liderin orta dereceli lehte olmalarını göstermektedir.

Fiedler, durumsal faktörler (lider üye ilişkileri, görev yapısı ve lider konum gücü) ile liderlik stili (görev güdümlü, ilişki güdümlü) arasındaki ilişkiyi inceledikten sonra, görev odaklı liderlerin (düşük LPC) olumlu ya da çok olumsuz durumlarda daha etkili olduklarını gördüler. İlişki odaklı (yüksek LPC) liderler, orta derecede olumlu olma durumlarında daha etkilidir. Fiedler'in durumsal teorisine göre, liderler öncelikle kendisinin görev odaklı mı yoksa liderlik odaklı mı olduğunu bilmeli, ikinci olarak da durumları lehte olma açısından

teşhis etmelidirler. Kilit nokta, liderlerin her durumda etkili olmamasıdır. Liderin tarzı, çalıştığı durumla eşleşirse, lider işinde başarılı olur. Aksi takdirde lider başarısız olur.

Fiedler'in durumsal teorisinden önce, liderlik teorileri tek bir en iyi liderlik türü olup olmadığına odaklandı. Fiedler'in teorisi, liderlik tarzı ile çeşitli durumların talepleri arasındaki ilişkiyi vurgulayarak liderlik anlayışını genişletti. (Northouse, 2013)

2.6.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Hersey ve Blanchard'ın durumsal teorisi, Reddin'in (1967) 3B yönetim stili teorisine dayanıyordu ve başlangıcından bu yana geliştirildi (Northouse, 2013, s. 99). Bu teori, farklı durumların farklı tipte liderlik tarzı gerektirdiğini ve takipçilerin özelliklerinin etkili lider davranışının belirlenmesinde kilit unsur olduğunu öne sürmektedir. Durumsal liderlik, liderliğin hem yönlendirici hem de destekleyici faktörden oluşması ve etkili bir lider olmasının, bir kişinin kendi tarzını farklı durumların taleplerine uyarlaması gerektiğini vurgular. Etkili liderler, çalışanların neye ihtiyaç duyduğunu belirleyebilecek ve bu ihtiyaçları karşılamak için kendi tarzlarını ayarlayabilen liderlerdir.

Bu teoriye göre, bir lider direktif verici ve destekleyici davranışların birleşimine dayanan dört liderlik stilinden birini ayarlayabilir. Direktif verici davranış, görev odaklı (üretim endişesi) liderlik davranışını ifade eder ve destekleyici davranış, ilişki odaklı (insanlar için endişe) davranışını ifade eder.

İki boyutlu davranışların etkileşimiyle dört liderlik biçiminin ortaya çıktığı görülmektedir.

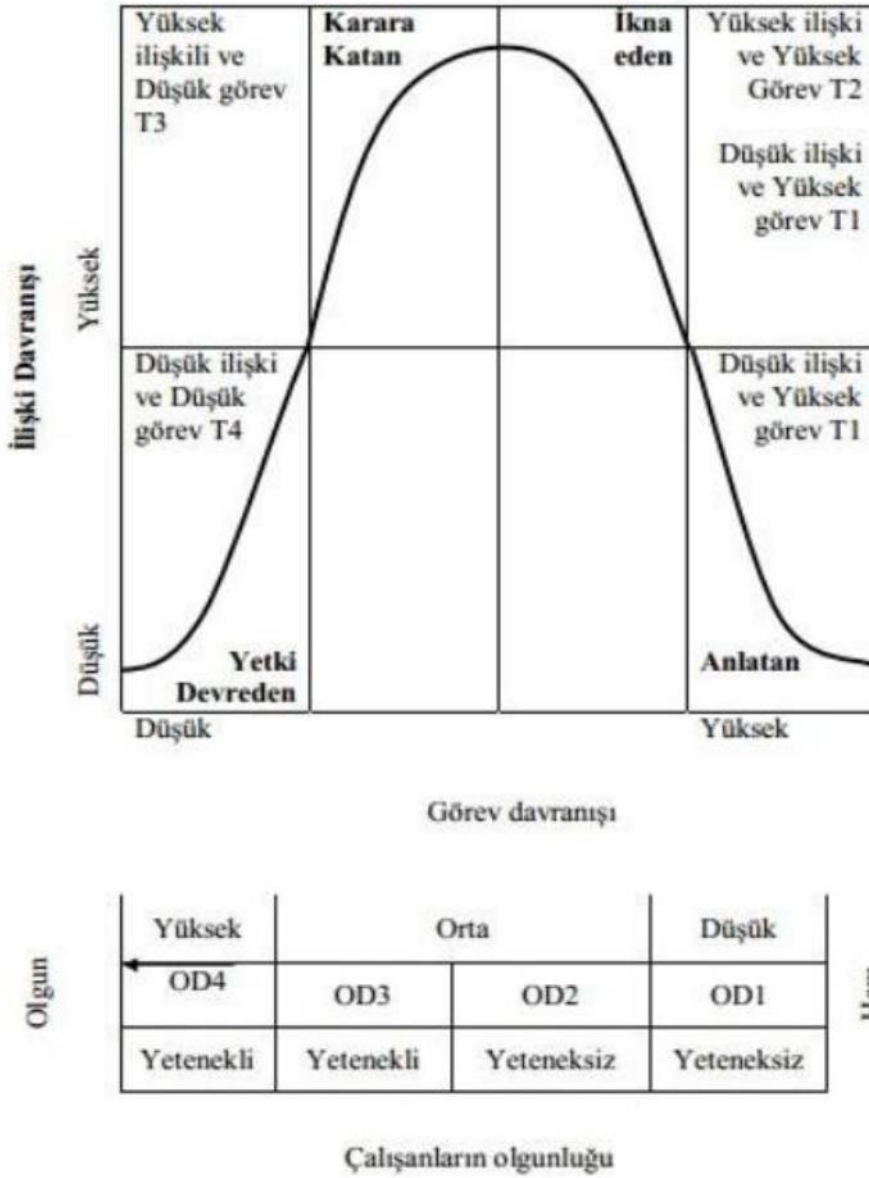
1. Yüksek görev, düşük ilişki
2. Yüksek görev, yüksek ilişki
3. Düşük görev, yüksek ilişki
4. Düşük görev, düşük ilişki (Başaran, 1992)

Bu dört liderlik biçiminin her birinde, astların görevleri ile ilgili olgunlukları ve bu olgunluk düzeyine uygun liderlik biçimleri şöyle tanımlanabilir (Başaran, 1992):

1. Anlatan (emir veren) stil (yüksek görev-düşük ilişki): astların gelişim düzeyinin düşük olduğu durumlarda geçerli bir lider biçimidir. Lider emredicidir ve otoriter bir ortam söz konusudur. İletişim tek yönlüdür. Lider, ne yapılması gerektiğini açıkça söyler, işin ne zaman ve nasıl yapılacağını belirtir. Astlarının gelişim düzeylerinin düşük olduğu durumlarda uygun bir liderlik biçimidir. Göreve yeni başlayan ve konu ile ilgili birikimi olmayan astların yönetiminde etkilidir.
2. İkna eden (satıcı)stil (yüksek görev-yüksek ilişki): astların gelişim düzeylerinin düşük olduğu ancak sorumluluk alma konusunda istekli oldukları durumlarda kullanılması uygun bir liderlik biçimidir. Lider emredicidir ancak verdiği kararları astlarına açıklar. Bu sayede lider astlarına psikolojik destek sağlamış olur. İşe alınan ve işini öğrenmeye başlamış bir asta uygulanabilecek bir yöntemdir.
3. Paylaşımçı stil (düşük görev-yüksek ilişki): astların gelişim düzeylerinin yükseldiği, deneyim ve becerilerin arttığı, sorumluluk alma isteklerinin olduğu ortamlarda uygulanan bir liderlik biçimidir. Çalışanlarla lider iş birliği içerisindedir. Bu sayede istek düzeyleri düşük astlar güdülenmiş olurlar.
4. Yetki aktaran stil (düşük görev-düşük ilişki): astların gelişim düzeylerinin, deneyim ve birikimlerinin tam olduğu durumlarda liderin yetkileri astlara devretmesiyle gerçekleşen bir liderlik biçimidir. Astlar lider tarafından cesaretlendirilmeye ve isteklendirilmeye ihtiyaç duymadıkları için lider ast ile en düşük düzeyde ilgilenir ve emir verir.

Durumsal liderlik modelinin ikinci ve büyük kısmı, astların olgunluk seviyesidir. Liderlerin tarzı, parçası oldukları takip eden durumlara bağlıdır. Olgunluk modeli, hangi astların belirli bir görevi veya faaliyeti gerçekleştirmek için gerekli yeterliliğe ve bağlılığa sahip olduğu anlamına gelir. Başka bir deyişle, bir çalışanın belirli bir görevi yerine getirme becerisine hâkim olup olmadığını ve bir kişinin görevle ilgili olumlu bir tutum geliştirip geliştirmediğini gösterir (Blanchard ve diğerleri, 1993 pg.27; Northouse, s. 102). Çalışanlar görevlerine güvenir ve nasıl yapılacağını bilirlerse, yüksek bir olgunluk düzeyinde

sınıflandırılırlar. Eğer bu görev için çok az beceriye sahiplerse, ancak işi yapmak için motivasyon veya güveni olduğuna inanıyorlarsa, düşük bir olgunluk seviyesinde sınıflandırılırlar.



Kaynak: Başaran, İ, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara, 1992.

Şekil 1. Hersey ve Blanchard'ın Lideri'nin Davranış Tipleri ile İzleyenlerin Olgunluk Tipler Arasındaki İlişki

Hersey ve Blanchard olgun olarak nitelenen astların bulunduğu örgüt ortamlarında katılımcı liderlerin daha başarılı olduğunu, aksine düşük olgunluk düzeyine sahip astların bulunduğu örgüt ortamlarında ise yöneltici liderlerin daha başarılı olduğunu vurgulamaktadırlar.

2.6.4.4. Yol-Hedef Kuramı

1970'lerde geliştirilen yol hedef teorisi, takipçilerin motivasyonlarını liderlik literatüründe durumsal bir değişken olarak gören ilk teori olmuştur (Evans, 1970, s.277; House, 1971, s. 321). Liderlerin, belirlenen hedeflere ulaşmak için takipçileri nasıl motive ettiği ile ilgilidir. Yol hedef teorisine göre, liderin sorumluluğu takipçilerin performanslarını ve memnuniyetlerini motivasyonlarını bir araya getirerek arttırmaktır. Liderlerin rolü, hedefleri tanımlamak, nasıl başarılabilirliğini göstermek ve uygun teşvikler sağlamanın yanı sıra, destek ve yol sunmaktır (Stippler ve diğerleri, sayfa 19).

Bunun için olasılık teorisi olarak adlandırılan yol hedefi teorisi modeli; “üç dizi beklenmedik durumdan; lider tarzından, takipçiler ve durumdan ve takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamak için verilen ödüllerden oluşur” (Evans, 1974, s.230; Daft, 2008, s.75).

Yol hedefi teorisi, lider davranışlarını yönlendirici, destekleyici, başarı odaklı ve katılımcı olmak üzere dört tür liderlik anlayışını ifade eder (House ve Mitchell, 1974. sf.81; Daft, 2008, s. 75).

1. Yöneltici liderliği: Liderlik tarzının bu türüne göre, liderler takipçilere görevle ilgili talimatlar verir ve takipçilerin beklediklerini açıklar. Bu liderler, emir almaktan hoşlanan, işlerini yaratıcılıklarını katmayan, eğitim düzeyi düşük, astlar üzerinde etkili olurlar.
2. Destekleyici liderlik: Bu liderlik davranışı, Ohio State çalışmalarında tespit edilen düşünce ya da ilişkilerle ilgili ilişki davranışına benzer. Liderler dostane bir çalışma ortamı yaratır ve astlarının refahı ve kişisel ihtiyaçları için endişe gösterir. Buna ek olarak, bu tip liderler astları eşit olarak ele alır ve statülerini saygı gösterir.

3. Katılımcı liderlik: Bu tip liderlik davranışı, Hersey ve Blanchard modelinin satış tarzına benzer. Liderler astlarına görüş ve önerilerin sorulmasını da içeren karar verme sürecine katılmak için bir şans verir.
4. Başarı odaklı liderlik: Liderler astları için yüksek standartlar belirler. Lider davranışı, yüksek performans performansını ve mevcut performansa göre iyileştirmeyi vurgular. Bu tip liderler, takipçilere güven gösterir ve onları hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğini öğrenmede destekler.

House ve Mitchell (1974), liderlerin bu dört farklı tarzın tümünü veya birçoğunu farklı durumlarda ve farklı durumlarda gösterebileceğini belirtmişlerdir. Bu teoriye göre, liderler stillerini duruma veya takipçilerinin motivasyon ihtiyaçlarına göre uyarlamalıdır. Farklı durumlar farklı liderlik davranışları gerektirebilir (Northouse, 2011, s. 141). Bazı durumlarda sergilenebilecek liderlik stilleri Tablo 3. de gösterilmiştir.

Tablo 3.Yol Hedef Teorisi Analizi

Durum	Liderlik Stili	Sonuç
Belirsiz durum	Yönlendirici liderlik tarzı	Ödüle giden yol kesinleşir.
İş için mücadele yok iken	Başarı odaklı liderlik tarzı	Yüksek amaçlar belirler.
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı liderlik tarzı	Astların istediklerini ve nasıl ödüllendirilmek istediklerini belirler

2.6.4.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

İki boyut ile ele alınan davranışsal kuramlara William J. Reddin tarafından geliştirilen 3-D (Three-Dimensional Management Style) Kuramı ile üçüncü bir boyut ilave edilmiştir. Reddin ilişki ve görev boyutlarına etkililik boyutunu ilave etmiştir. Aydın'a göre etkililik, liderin davranışı ve etkililiği ile tanımlanması doğru değildir. Etkililik, liderin bulunduğu makamın gücü ile amaçlara ulaşma derecesidir (Aydın, 1994).

Reddin'in 3-D kuramında yer alan boyutlar şu anlamlara gelmektedir:

Görev yönelimli: Örgütü amaca ulaştırmak için var olan güçleri amaca yönelten lider.

İlişki yönelimli: Liderin karşılıklı güven astları görüşlerini dikkate alma ve duygularına önem verme ile karakterize edilebilecek nitelikte kişisel ilişkilere sahip olması (Aydın, 1994).

Reddin'in liderlik kuramında dört liderlik biçimi belirlenmiştir:

1. Düşük görev ve düşük ilişki
2. Düşük görev yüksek ilişki
3. Yüksek görev düşük ilişki
4. Yüksek görev yüksek ilişki (Aydın, 1994)

Reddin, farklı durumların farklı liderlik biçimleri gerektirdiğini savunmaktadır. Reddin'e göre etkili liderlik bulunulan ve kullanılan duruma bağlıdır. Bu anlayıştan hareketle Reddin, liderliği etkili ve etkisiz olmak üzere iki grupta toplamıştır (Aydın, 1994).

Etkili Liderlik Biçimleri

Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri şu şekilde açıklanabilir (Aydın, 1994, Çelik, 2003):

1. Yönetici: hem bireye hem göreve yüksek düzeyde önem veren liderlik anlayışıdır. Takım çalışmasına inanmış, bireysel farklılıkları anlayışla karşılayan, güdüleyici olan liderlik anlayışıdır.
2. Geliştirici: insana güven duyulduğu, geliştirici ve güven verici olduğu için ilişkiye yüksek, göreve düşük düzeyde önem veren liderlik anlayışıdır.
3. İyi Niyetli Otokrat: ne istediğini ve nasıl ulaşacağını bilen, astlarını gücendirmeden amacına ulaşmaya çalışan bir anlayıştır. Lider göreve çok ilişkiye ise düşük düzeyde önem verir.
4. Bürokrat: kurallara önem veren, gücünü kurallardan alan bürokrat tipli liderlik anlayışıdır. Hem göreve hem de bireye düşük düzeyde ilgi gösterilir.

Etkili Olmayan Liderlik Stilleri

Etkili olmayan liderlik stilleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aydın, 2002 ve Çelik, 2003).

1. Misyoner: uygun olmayan bir ortamda asta çok fazla göreve ise çok az ilgi gösteren liderlik biçimidir.

2. Uzlaştırıcı: Yalnızca göreve veya bireye önem vermesi gerekirken her ikisine de haddinden fazla önem veren liderlik biçimidir. Baskılardan etkilenen kötü bir karar vericidir.
3. Otokrat: uygun durum olmasa bile, göreve çok fazla ilişkiye çok az güzeyde ilgi gösterilen liderlik biçimidir. Sadece elde var olan işe önem veren, başkalarına güvenmeyen liderlerdir.
4. İlgisiz: hem göreve hem de ilişkiye duruma bakmaksızın, çok düşük düzeyde ilgi gösteren liderlik biçimidir. Bu tür liderler pasif ve ilgisiz biri olarak nitelendirilirler.

2.6.4.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Normatif karar modeli, liderlik etkinliğinin bazı yönlerini geliştirmek için Vroom ve Yetton (1973) tarafından tasarlanmıştır. Çeşitli lider, takipçi ve durumsal faktörlerin, takipçilerin karar verme sürecine ve grup performansına katılım derecelerini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Durumsal ve takip edici faktörlerin astların katılımı ve grup performansının derecesini etkilediğine karar vermek için karar verme süreci incelenmiştir. Vroom ve Yetton (1973), grubun tüm üyelerinin eşit katılım gösterdiği, tamamen otokratik (yalnızca A1 kararını verenler) ile tamamen demokratik (G2 lideri delegeler) gruba kadar uzanan bir karar verme sürecini keşfetmişlerdir. Aydın' a (1994) göre Vroom ve Yetton, liderlik biçimini “otokratik süreç”, “danışıcı süreç” ve “grup süreci” olarak sınıflandırmışlardır.

Tablo 4. Normatif Karar Modeline Katılım Seviyeleri

Karar Verme Tarzı	Sembol	Açıklama
Otokratik Süreç	A1	Lider kararını o sırada mevcut olan bilgiyi kullanarak tek başına yapar.
	A2	Lider, astları tarafından gerekli bilgileri arar - belki de sorunun ne olduğunu söylemeden - ancak daha sonra tek başına çözüme karar verir.
Danışıcı Süreç	C1	Lider, sorunu ilgili astlarla bireysel olarak paylaşır, bir araya gelerek grup oluşturmadan onların fikirlerini alır
	C2	Lider, sorunu astları ile durumu tartışmak için bir grup olarak paylaşır, ancak lider karar verir.
Grup Süreci	G1	Lider ve astları durumu tartışmak için bir grup olarak toplanır ve grup kararı alır

Kaynak: V. H. Vroom ve P. W. Yetton, Liderlik ve Karar Verme (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973) tarafından uyarlanmıştır.

Vroom ve Yetton beş karar verme tarzı belirlemiştir. Bu kurama göre her durumda durumun gerektirdiği şekilde karar verme etkilidir. Vroom ve Yetton'un farklı karar verme tarzları şöyledir:

1. Lider, var olan bilgileriyle problemi çözer veya karar verir.
2. Gerekli her türlü bilgiyi astlarında alan lider, problemi çözer veya karar verir
3. Astların problem hakkındaki görüşlerini bireysel olarak alan lider tek başına karar verir.
4. Lider problemi astlarıyla grup ortamında tartışır ve varılan görüş birliğine göre çözüme ulaşır (Fetik, 2001).

Karar süreçlerinin sürekliliğini sağladıktan sonra, Vroom ve Yetton (1973), alınan kararların yeterliliğini değerlendirmek için kriterler belirledi. Vroom ve Yetton'a göre, karar kalitesi ve karar kabulü, kararın yeterliliğine karar vermede en önemli iki kriterdi. Karar kalitesinin, kararın rasyonel veya nesnel olarak belirlenebilen "daha iyi veya daha kötü" bir alternatifi varsa, liderin daha iyi bir alternatif seçmesi gerektiği belirlenmiştir. Karar kabulüne gelince, takipçilerin kararları kendileriymiş gibi kabul ettiklerini ve çoğunlukla kararlara uyduklarını ima eder. Bu kabul, denetim otoritelerinin tutarlılığı izlemelerine gerek yoktur, bu da zaman alıcı bir etkinlik olabilir.

Normatif karar modeli ile ilgili bir dizi ampirik çalışma yapılmıştır (Yukl, 2010, s.144). Bu çalışmalar, liderlerin bunları görmezden gelme yerine, takip ettikleri sürece, etkili veya başarılı kararlar alma olasılığının daha yüksek olduğunu gösterdi. Bununla birlikte, liderler modeli kullanırken daha etkili kararlar almaya daha uygun olsalar da, bu liderlerin model kullanmayan liderlerden daha etkili olduğunu gösteren hiçbir kanıt yoktur (Miner, 1975; Hughes, Ginnett, Currphy 2006)

2.6.5. Modern Liderlik Yaklaşımları

Akademisyenler, 1980'lerde liderliğin duygusal ve sembolik yönleriyle daha çok ilgilenmeye başladılar. Bu süreç, liderlerin takipçilerinin özverileri feda etme ve misyon veya organizasyonun ihtiyaçlarını kendi çıkarlarının üstüne koyma konusunda nasıl etkilediğini anlamada yardımcı olur. Karizmatik ve dönüşümcü liderlik teorileri, liderliğin bu önemli yönünü ortaya koymaktadır (Yukl, 2010, s. 262). Bu teoriler, liderleri sözlerini, fikirlerini ve davranışlarını kullanarak takipçilerine ilham veren bireyler olarak görürler (Robbins ve Judge 2013, s. 379). Dönüşümcü ve karizmatik terimler birçok yazar tarafından birbirinin yerine kullanılır, fakat benzerlikler bile bazı önemli ayrımcılıklardır (Yukl, 2010, s. 267).

2.6.5.1. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel yaklaşım, 1980'lerden beri akademisyenler için en popüler yaklaşımlardan biri olmuştur. Bu, liderliğin karizmatik ve etkili unsurlarına daha fazla önem veren “Yeni Liderlik” paradigmasının bir parçasıdır (Bryman, 1992; Northouse, 2013, s. 185). Lowe ve Gardner (2001) yaptıkları çalışmada, araştırmanın üçte birinin dönüşümsel veya karizmatik liderlik hakkında olduğunu tespit etmişlerdir. Buna paralel olarak, Antonakis, alandaki çok sayıda makalenin ve alıntılarının giderek artan oranda büyüdüğünü keşfetti. Ancak, bu sadece yönetim ve sosyal psikoloji gibi klasik alanlarda değil, hemşirelik, eğitim ve endüstri mühendisliği gibi diğer disiplinlerde de geçerliydi. (Antonakis, 2012, 256, Northouse, 2013, s. 185). Bass ve Riggio'ya (2006) göre, dönüşümcü liderliğin popüleritesi, belirsizlik zamanlarında başarılı olmak için güçlenmek ve ilham almak isteyen günümüzün

çalışma gruplarının ihtiyaçlarına uyan içsel motivasyon ve takipçi ilerlemesi üzerindeki stresinden kaynaklanıyor olabilir. (Northouse, 2013 sayfa 185).

Dönüşümcü liderlik, insanları değiştiren ve dönüştüren bir sürekliliktir. Duygular, değerler, etik, standartlar ve uzun vadeli hedefler ile ilgilidir. İzleyicilerin amaçlarını değerlendirmeyi, ihtiyaçlarını karşılamayı ve onları tam insan olarak değerlendirmeyi içerir. İzleyicileri genel olarak beklenenlerden daha fazlasını elde etmek için harekete geçiren olağanüstü bir etki şekli içerir (Northouse, 2013, s. 185).

James MacGregor Burns (1978) çalışmalarında “liderliği dönüştürme” kavramını öne süren ilk kişiydi. Dönüşümcü liderliği şöyle tanımladı: “takipçileri liderlere dönüştüren ve liderleri ahlâkî ajanlara dönüştürebilen karşılıklı uyarım ve yükseliş ilişkisi.” Çalışmasında liderlik ve takipçiliğin rollerini bağlamaya çalıştı (Bolden ve diğerleri,2003 sayfa 14).

Burns liderliği, dönüşümsel ve etkileşimsel olmak üzere iki tipte kategorize etti. Ohio Eyaleti çalışmaları, Fielder’in modeli ve yol hedefi teorisi, rol ve görev gereksinimlerini açıklığa kavuşturmak suretiyle takipçilerini belirlenen hedeflere doğru yönlendiren etkileşimsel liderlerini tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler takipçilerine ilham verir, organizasyonun iyiliği için kendi çıkarlarını göz ardı ederler ve takipçileri üzerinde şaşırtıcı bir etkiye sahip olabilir. Etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları birbirinin zıttı değildir, aksine birbirlerini tamamlarlar. Dönüşümcü liderlik, etkileşimsel liderliğe dayanır ve etkileşimsel liderliğin tek başına gerçekleştirebileceğın ötesinde, takipçi çaba ve performans seviyeleri üretir (Robbins ve Judge 2013). Dönüşümcü liderler, izleyicilerini başlangıçta amaçladıklarından daha fazlasını yapmaya ve genellikle düşündüklerinden daha fazla yapmaya motive ederler (Bass ve Riggio 2006, s. 4).

Yukl ise dönüşümsel liderliği aşağıdaki bazı temel özelliklerle açıklamıştır (Yukl, 1994:317);

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme,
- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme,
- Vizyonu iletme ve yayma,

- Vizyonun gerçekleşeceği ile ilgili güvenilirliğini gösterme,
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama,
- Başarıları kutlama,
- Rol modeli oluşturarak örnek olma,
- Kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama,
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri sermonileri kullanma,

Dönüşümcü Liderliğin Faktörleri:

İlham Verici Motivasyon (Inspirational Leadership)

Takipçilerine karakteristik ve açık bir şekilde iyi performans gösterme ihtiyacını vurgulularak örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı olan bir karaktere sahip olan liderlerdir (*Van Omar ve Hussin, 2013*). Buna ek olarak, bu tür liderlerin iletişim yetenekleri vardır ve bu onların önemli fikirleri ve vizyonlarını takipçilerinin anlayabileceği en basit şekilde açıklamaya yardımcı olur (*Wan Omar ve Hussin, 2013*). Bass ve Avolio'ya (1994) göre, bu tür davranışları benimsemek, liderlere takipçilerinin cevaplarını geliştirme ve güçlendirme yeteneği sağlayacaktır. Wan Omar ve Hussin'e (2013) göre, ilham verici motivasyon / karizmanın ana kaynağı örnek olarak liderliktir. Bu nedenle, dönüşümcü liderler takipçilerine en iyi örneği gösteriyorlar; sıkı çalışmayı teşvik ediyor, vizyonlarını açık bir şekilde iletiyor ve kurumun hedeflerini takip etme yaklaşımını basitleştiriyorlar (*Bass ve Avolio, 1994; Wan Omar & Hussin, 2013*).

Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation):

Bu tür davranışların benimsenmesi, lidere takipçilerini tutma, eldeki görevleri düşünme, sorular sorma ve problemleri çözme yeteneği sağlar (*Wan Omar ve Hussin, 2013*). Kendi anlayışlarına, inançlarına ve standartlarına dayanarak, dönüşümcü liderler problemlere ön çözümler ve fikirler getirirler (*Avolio ve Bass, 2002*). Bunu yaparak, takipçilerin kendi entelektüel kapasiteleri dahilinde problem çözümede yaratıcı olmalarını teşvik ederler. (*Avolio & Bass, 2002*). Takipçiler, hatalarından dolayı dönüşümcü liderler

tarafından eleştirilmemektedir (Wan Omar ve Hussin, 2013). ‘Buna karşılık, dönüşümcü liderler takipçilerine zorlu görevler sağlar ve görevleri kendi yaklaşımlarıyla yürütmeleri için teşvik ederler” (Wan Omar & Hussin, 2013)

İdealleştirilmiş Etki(Idealized Influence):

‘İdealleştirilmiş etki, takipçilerin, liderleri güç, karizma, özgüven, güven, tutarlılık ve bireylerin izleyicilerini etkilemeye yönelik idealleri olarak görmesidir.(Wan Omar ve Hussin, 2013) ve ‘liderin yüksek ahlaki standartlara sahip olduğu için lidere güvenilir ve saygı duyulur ve takipçilerde kendilerini ona benzetmeye çalışırlar” (Alsayah ve Asutay, 2015). Avolio ve Bass'a (2002) göre, bu tür liderler hayranlık hedefine dönüşür, sorumluluk duygusuna ilham verirler ve takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanırlar. Jung & Avolio (2000) bir liderin davranışlarının, değerlerinin, inançlarının ve yüksek ahlaki standartların sonuçlarının idealize edilmiş etki kaynaklarını etkileyebileceğini ileri sürmektedir.

Bireysel Destek (Individualized Consideration):

‘Dönüşümcü liderler, çalışanlara bireyler olarak davranır ve tüm bireyler eşit muamele görürler.” (Alsayah ve Asutay, 2015) Bunu yaparak, takipçilerin ihtiyaçlarını tanımayı amaçlamaktadır (Alsayah, 2011). Buna ek olarak, takipçilerine öğrenme fırsatları sunan ödevler atarlar (Alsayah, 2011). Lider, takipçilerinin çabalarına genel destek göstererek bireyselleştirilmiş bir bakış açısı sergiler ve onların artan uzmanlık ve ilgileri doğrultusunda daha fazla sorumluluk almaya izin verir ve böylece özerkliklerini teşvik eder (Avolio ve Bass, 1995).

2.6.5.2. Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderler, meslektaşlar ve takipçiler arasında gerçekleşen işlem veya değişimi vurgular. Bu, ödül ve sonuçların elde edilmesi ve belirlenmesine yönelik görevlerin talep edilmesi ile diğerlerinin liderlik tartışmasına dayanmaktadır (Bass ve Riggio 2006, s.

4). Etkileşimci lider, takipçilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini algılar ve ardından, belirtilen amaçların yerine getirilmesi veya belirli görevlerin yerine getirilmesi karşılığında bu ihtiyaç ve isteklerin nasıl yerine getirileceğini açıklar. “Yeni vergiler yok” vaadinde bulunarak oy kazanan politikacılar ya da öğrencilere bir görev için bir not verdiklerinde öğretmenler etkileşimci liderlik sergilerler. Sonuç olarak, takipçilere ödülleri verilirken, önderler görevlerin tamamlanmasından faydalanmaktadır (Northouse, 2013, s.186; Daft, 2008, s.356).

Etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki fark, etkileşimsel liderlerinin astların ihtiyaçlarını kişiselleştirmedikleri veya kişisel gelişimlerine odaklanmadıklarıdır (Northouse, 2013, s. 195). Etkileşimsel liderler, takipçileriyle, kendileri ve takipçilerinin gündemlerini iletirmek için değerli şeyleri değiştirirler (Kuhnert, 1994, s. 15; Northouse, 2013, s. 195). Etkileşimci liderlik, koşullu ödül (CR) ve istisna ile daha negatif, aktif (MBE-A veya MBE-P) veya pasif yönetim biçimlerini içerir (Bass ve Riggio, 2006 pg.8).

Koşullu ödül (CR)

Liderler ve takipçiler arasında, takipçilerin çabalarının belirli ödüller karşılığında değiştirildiği bir süreçtir (Northouse, 2013 pg.195). Koşullu ödül, takipçilerin daha yüksek seviyelerde gelişme ve performans elde etmelerini motive ederken makul derecede etkilidir (Bass ve Riggio, 2006, s.8). Koşullu ödül, ödüle bağlı olarak etkileşimsel veya dönüşümsel olabilir. Ödül övgü gibi psikolojik ise, koşullu ödül dönüşüm olabilir. (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003). Benzer şekilde, ödül bonus gibi bir malzeme ise etkileşimsel olabilir. (Bass ve Riggio, 2006 pg.8).

İstisna ile Yönetim

Liderlik, düzeltici eleştiri, olumsuz geri besleme ve olumsuz güçlendirme içerir. (Northouse, 2013, s.195). Bu model, koşullu ödül ya da dönüşümcü liderlik faktörlerinden daha etkisiz olma eğilimindedir. İstisna ile yönetim iki form alır. Aktif (MBEA) veya pasif (MBEP). Aktif durumunda, liderler, takipçileri hataları veya kural ihlallerini yakından takip

eder ve gerektiğinde düzeltici önlemler alırlar. Bazı durumlarda, emniyetin önemli olduğu durumlarda daha fazla gerekli ve etkilidir” (Bass ve Riggio, 2006, s.8). Pasif durumunda, liderler ancak standartlar karşılanmadığı veya sorunların ortaya çıkmasından sonra müdahale eder (Northouse, 2013, s.196).

İstisna pasif ve laissez faire ile yönetim pasif / kaçınma liderliğinin bileşenleridir. Pasif MBE liderlik tarzını benimseyen liderler pasif olarak beklerler ve meydana gelinceye kadar hata ve hataları engellemezler. Güvenlik ile ilgili konular çok önemli olduğunda MBE'nin aktif olarak uygulanması gerekmektedir. MBE pasif stili, astların sayıları liderlerine rapor etmede yüksek olduğunda uygulanabilir (Bass ve Riggio, 2006, Daenzer, 2009, s. 39).

Laissez-Faire

Laissez-faire, liderlikten kaçınma ya da yokluğunu temsil eder. Liderler sorumluluktan kaçınır, kararlar verir ve geri bildirimde bulunmazlar. Bu tip liderlik stili, stil üzerindeki neredeyse tüm araştırmalara göre en pasif ve en etkisiz olanıdır.

2.6.5.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik yaklaşımı bugün liderlik çalışmalarında en etkili yaklaşım olarak düşünülebilir (Winkler, 2010, sf.36). Bugünün karizmatik liderlik teorileri, erken bir sosyolog Max Weber'in fikirlerinden büyük ölçüde etkilenmiştir. Terimi, geleneğe ya da biçimsel otoriteye dayalı bir etki biçiminden daha ziyade liderin istisnai güçler ya da niteliklerle donatılmış olduğu izleyicilerin algıları üzerinde bir etki biçimi tanımlamak için kullandı. Weber karizmasına göre, bir lider, krize çözüm getiren ve vizyona inanan takipçilerin ilgisini çeken radikal bir vizyonla ortaya çıktığında, sosyal bir kriz sırasında yer alır (Yukl, 2010, s. 263). Karizmatik liderlik teorisinin modern gelişimi genellikle Robert House'un çalışmasına atfedilir (Luthans, 2010, s.428). House'un karizmatik liderlik teorisine göre, takipçiler belirli davranışları gözlemlediklerinde kahramanca ya da olağanüstü liderlik yeteneklerine atıfta bulunurlar (Conger ve Kanungo, 1988, s. 79; Robbins ve Judge 2013, s. 379).

Bazı çalışmalar karizmatik liderlerin özelliklerini tanımlamaya çalışmışlardır: bir vizyona sahiptirler, bu vizyona ulaşmak için kişisel riskler almaya isteklidirler, takip eden ihtiyaçlara karşı hassastırlar ve harika davranışlar sergilerler (Conger ve Kanungo, 1999, s.345). Robbins ve Judge 2013, s. 380). Uzmanların çoğu, bireylerin sadece onları karizmatik yapan özelliklerle doğduklarından değil, aynı zamanda karizmatik davranışlar göstermek için eğitilebileceğini düşünmektedir (Robbins ve Judge 2013, s. 380). Kanıtlar karizmatik liderlerin dört aşamalı süreçte takipçilerini etkilediğini göstermektedir. Bu, çekici bir vizyonu, mevcut olanı kuruluş için daha iyi bir gelecekle ilişkilendirerek bir hedefe ulaşmak için uzun vadeli bir stratejiyi eklemeye başlar. İkincisi, karizmatik liderler, vizyon ifadelerini, takipçileri takip eden bir amaç ve amaç için baskı yapmak için kullanabilir. İzleyicilerin yüksek performans beklentileri ve bunlara ulaşabilecekleri inancıyla onların özsaygılarına ve özgüvenlerini oluştururlar. Üçüncüsü, kelimeler ve eylemler yoluyla lider yeni bir değerler kümesini aktarır ve taklit etmek için takipçilere örnek teşkil eder. Son olarak karizmatik lider, vizyon hakkında cesaret ve inanç sergilemek için duygular uyandırır ve genellikle alışılmamış davranışlarla uğraşır. İzleyiciler, liderlerinin taşıdığı duyguları kavrarlar. (B. Shamir, House, Arthur 1993; Robbins ve Judge 2013, s. 380).

Karizma, gruba fayda sağlayan olumlu sonuçlar için kullanılabilir ve karizmatik liderler harika kahramanlar olarak tasvir edilebilir. Bununla birlikte, karizmatik liderlerle ilişkili etik olmayan özellikler de olabilir. Aynı zamanda, başkalarının aldatma, manipülasyon ve sömürüsüne yol açan kendi kendini idare etme amaçları için de kullanılabilir (Luthans, 2010, s.429; Daft ve Marcic 2009, s. 428).

Karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır. En ayrıntılı analiz, Conger ve Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar, karizmatik liderlerin gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler oldukları, mevcut durumu korumaktan ziyade köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır (Arıkan, 1997:53).

Robbins, karizmatik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Robbins, 1986:151).

1. Kendine saygı ve güven,
2. Kendi gücüne ve yargı yeteneğine tam güven,

3. Vizyon,
4. Bugünden daha iyi bir gelecek vadeden ideal bir amaç,
5. Vizyona tam inanç,
6. Yüksek risk alma isteği,
7. Vizyonu gerçekleştirmek için gerektiğinde kendini feda edebilme iradesi,
8. Radikal deşişime yönelik tutum ve hareketler.

2.6.5.4. Hizmetkâr Liderlik

Son yıllarda, liderliğin etik tarzları üzerine artan bir ilgi oluşmuştur (Avolio and Gardner, 2005; Northouse, 2013; van Knippenberg, De Cremer and Van Knippenberg, 2007). Bunlardan biri de, lideri takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamada “hizmetkâr” olarak gören hizmetkâr liderliktir (Graham, 1991; Greenleaf, 1970, 1977). Matteson ve Irving (2006), hizmetkâr liderlerin özellikle kişisel çıkarlarından önce takipçilerinin ihtiyaçlarını görmeye odaklandığını belirtmişlerdir. Bu özelliği onun dönüştürücü liderlik (Bass, 1985) gibi etik değerlere önem veren diğer liderlik modellerinden de ayrılmasında önemli bir etkindir (Graham, 1991).

Hizmetkâr liderlik, takipçilerine destek veren, takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarını en üst düzeyde tutan ve takipçilerini motive etme ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda çok başarılı olan bir liderlik tarzıdır (Greenleaf, 1970).

Hizmetkâr liderler bir hizmetçi olarak hareket eder ve diğerlerine kendilerinden daha fazla önem verirler (Greenleaf, 1977).

İzleyiciler, liderlerin kendilerine yönelik destek ve görüşlerini gördüklerinde, liderleri ile güçlü ilişkiler kurarlar ve işlerine ve örgütlerine tam olarak dâhil olurlar. Hizmetkâr liderler alçakgönüllülüğe ek olarak takipçileri desteklemektedir. (Owens ve Hekman, 2012). (Owens ve Hekman, 2012).

Spears (1995), Greenleaf’in eserlerinden 10 hizmetkâr lider özelliğini süzüp listelemiştir. Bunlar; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma,

önsezi, yöneticilik, insanların gelişimine bağlılık ve ortaklık (takım) kurmadır (Beck, 2010; McDougale, 2009; Omoh, 2007).

Russell ve Stone (2002), bunlardan 9 işlevsel özellik sınıflandırmıştır. Bunlar; vizyon, doğruluk, dürüstlük, güven, hizmet, model olma, öncü olma, diğerlerini takdir ve güçlendirmedir. Bunlara eşlik eden diğer özellikler; iletişim, güvenilirlik, liyakat, yöneticilik, ileri görüşlülük, etkileme, ikna, dinleme, cesaretlendirme, öğretme ve vekâlettir. Laub (1999) ise, 6 hizmetkâr liderlik özelliği tanımlamıştır:

- İnsanlara değer verme (herkesi ayrı ayrı dinleme, öncelikle diğerlerinin ihtiyaçlarını görme, insanlara inanma);
- İnsanları geliştirme (öğrenmelerine imkânlar sağlama, uygun davranışlarla örnek olma, cesaretlendirme yoluyla güçlendirme);
- Topluluk, ortaklık (community) oluşturma (güçlü ilişkiler ve işbirliği kurma);
- Doğruluk, güvenilirlik (authenticity) sergileme (dürüstlük ve güven, açık sözlülük (openness), sorumluluk, denetime açık olma (accountability) ve diğerlerinden öğrenme isteği);
- Liderlik tesis etme (geleceği öngörme, inisiyatif alma ve hedefleri netleştirme);
- Liderliği paylaşma (ortak vizyon oluşturma, karar alma gücünü paylaşma ve örgütün tüm seviyelerinde yetki ve imtiyazı paylaşma).

Hizmetkâr liderlik kavramı, insanları yöneten kişilerin rollerinde köklü değişiklikleri mecburi kılan yeni bir liderlik modelidir. Özellikle her bir kurum içinde çalışan idareci ve yönetici konumundaki kişiler, kendilerini hizmetkâr lider olarak tanımladığında ve bu rolü benimsediklerinde, iş yerinde insanların birbirlerine karşı tutum ve davranışları daha insan odaklı olacak ve o kurumdan hizmet alan müşteriler de daha çok memnun kalacaklardır. Bunun farkında olan müessese ve şirketler, sistemlerini ve yönetim anlayışlarını çalışanlarının şahsi, mesleki ve ruhi gelişimlerini geliştirecek şekilde değiştireceklerdir.

2.6.6. Dört Liderlik Çerçevesi

Liderlik konusunda çok fazla araştırma yapılmış, 1940'lı yıllarda özellik kuramları liderlik konusundaki araştırmalara damga vurmuştur. Bu araştırmalarda insanların doğuştan getirdikleri zekâ, dil kullanma yeteneği ve görünüş gibi özelliklerin liderliğin olmazsa olmazları olduğu düşünülürdü. 1940 ve 1960'lı yılların sonlarına kadar davranışçı görüş hâkim olmuş, liderliğin kişinin davranışlarıyla gelen bir ayrıcalığı olduğu savunulmuştur. Daha sonraki yıllarda ise liderle astların ilişki içinde olması gerektiğini savunun liderlik akımları ön plana çıkmıştır (Taylak, 2004).

Hızla değişen ilişkiler ve teknolojiyle birlikte bir liderde olması gereken özelliklerin tek tür olmasının yetersiz kaldığı, değişime uyum sağlayacak liderde birden çok özelliğin olması gerektiğinden yola çıkan Bolman ve Deal, 1991 yılında liderliği dört kategoriye ayırmışlardır. Tablo 5'de gösterildiği gibi, bunlar sırasıyla yapısal, insani, politik ve sembolik liderlik özellikleridir (Bolman ve Deal, 2013).

Tablo 5.Dört Liderlik Çerçevesi

Analitik Çerçeveler						
Yapısal Liderli		İnsan Kaynakları Liderliği		Politik Liderlik	Sembolik Liderlik	
Örgüte Bakış Açısı	Bakış	Fabrika veya makine	Aile	Sık orman (jungle)	Karnaval yeri, tapınak, tiyatro	
Temel Kavramlar		Kurallar, roller, amaçlar, teknoloji, çevre	İhtiyaçlar, beceriler, ilişkiler	Güç, çatışma, rekabet, örgüt politikaları	Kültür, anlam, tören, hikâyeler, kahramanlar	
Liderlik algılaması		Sosyal mimar	Yetki veren	Destekleyici	İlham veren	
Temel Sorumlulukları	Liderlik	Yapıyı göreve, teknolojiye ve çevreye uydurmak	Örgüt ve insan ihtiyaçlarını uyumlu hale getirmek	Gündem ve güç üsleri oluşturmak	Kader, güzellik ve anlam yaratmak	

2.6.6.1. Yapısalcı Liderlik Modeli

Bu modelde en önemli konu iş bölümüdür. Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için var olan kurumlar, net ve açık bir şekilde belirlenmiş kuralları etkili bir biçimde uygulamalıdır. Burada önemli olan, insanların ne istediğinden çok işlerin yürütülmesi ve kurumun var olan durumunun muhafaza edilmesidir. Koordinasyon, görev tanımlarına ve çevresel faktörlere bağımlı olarak otorite, çeşitli bilgi sistemleri ve resmi toplantılar yoluyla sağlanır. Sistemin yapısının güçlü olmamasından ya da sistemdeki bazı eksikliklerden kaynaklanan kurumsal problemler, yeniden yapılanmayla çözülebilir. Bu modelde öne çıkan en önemli iki konu iş bölümü ve koordinasyondur (Bolman ve Deal, 2013).

2.6.6.2. İnsani Liderlik Modeli

Bu modelde çalışanların yetenekleri, görüşleri ve enerjileri en önemli kurumsal kaynak olarak görülür. İnsanlar var sayılarak onların fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının olduğu kabul edilir. Kurumlarında kendilerini geliştiremeyen, özgüvenlerini sağlamlaştıramayan insanlar ile kurum arasında zayıf ilişkiye dayalı bir bağ oluşur. Bu zayıf bağ her iki tarafa da zarar verir. Zayıf bağ da iki taraftan biri diğerini sömürür, tersi olan güçlü bir ilişkide ise her iki taraf da tatmin olur, karlı çıkar, kurumlar verimli çalışır. Bu davranışı benimseyen liderler, insanların istek ve ihtiyaçlarına, insanlar arası ilişkilere önem verirler (Bolman ve Deal, 2013).

2.6.6.3. Politik Liderlik Modeli

Politik liderlik kuramı, kurumları pek çok kişinin ve çıkarlarının çatıştığı politik bir arena olarak görür. Bu kurama göre kurumlar, farklı birey ve kurumların oluşturduğu koalisyonlardır. Bu kuram çalışanların değerlerinin, tercihlerinin, inançlarının ve gerçeği algılayış biçimlerinin farklı olduğunu ve bu farklılıkların kaynağının kişiler arasındaki farklılıklar olduğunu ortaya koyar. Çoğunlukla sınırlı kaynakların paylaşılması, bu paylaşımında güç kullanılması ve çatışmalar bu kuramda normal olarak kabul edilir. Kurumsal amaçlar gerçekleştirilirken kararlar, farklı koalisyon gruplarının temsilcileri arasındaki

pazarlıklar sonucu belirlenir. Politik olarak çatışma kötü bir kavram değildir. Önemli olan çatışmayı problem olarak görmek değil, çatışma yönetimindeki taktik ve yöntemlerdir (Bolman ve Deal, 2013).

2.6.6.4. Sembolik Liderlik Modeli

Bu kuram kurumlardaki anlam, inanç ve sembollerle ilgilenir. Bu kurama göre her olayın arkasında bir anlam gizlidir ve aynı olay farklı kişiler tarafından farklı şekillerde yorumlanabilir. Kurumlarda meydana gelen olayların ve süreçlerin yorumlanması zordur. Kurumlarda eğer belirsizlik varsa bu sorunlara analitik ve mantıklı düşünme yoluyla yaklaşarak çözüm bulunamaz, insanlar bu gibi sorunların üstesinden gelmek için sembollerini kullanmalıdır. Kurumda var olan değer ve seremoniler, çalışanları birbirine yakınlaştırır, endişeleri azaltır, iletişimi güçlendirir ve bağları sağlamlaştırır (Bolman ve Deal, 2013).

2.6.7. Lider Üye Değişim Teorisi

2.6.7.1. Erken Lider Üye Değişim Teorisi Çalışmaları

Liderlik, lider-üye değişimi (LMX) teorisinde bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu liderler ve takipçileri arasındaki bir etkileşimdir. LMX teorisi karşılıklılığa dayanır ve bu karşılıklılık, liderlik sürecinin merkezine yerleştirilir. Araştırmacılara göre, ‘grup içi’ ve ‘grup dışı’ olarak adlandırılan iki tür lider-üye ilişkileri vardır. Grup içinde, liderlerle üyelerin ilişkileri arkadaşlığa ve güvene dayanır. Liderler, dış gruplardaki takipçilerle ilişkilerinde tanımlanmış rollere, kurallara ve resmi konulara önem verirler.

Üyeler, liderle ilişkilerine göre grup içi veya grup dışı gruplara dâhil edilir. Kişilik bu sürecin bir parçasıdır (Dansereau, 1975). Ek olarak, üyeler ne şekilde tanımlandıklarına ve rol sorumluluklarını nasıl genişletmek istediklerine göre “grup içi” veya “grup dışı” na katılmaya karar verirler (Graen, 1976). ‘Grup içi’ üyesi olmak isteyen astlar yeni sorumluluklar üstlenmek ve zorlu işlerin içinde bulunmak istemektedirler

Astları yeni sorumluluklar almak için istekli değillerse ve diğer fırsatlarla ilgilenmiyorlarsa, "grup dışı" nın bir üyesi olurlar.

“Grup içi ” üyeler “grup dışı” üyelere göre bilgi, endişe, liderlerin bilgisini, ilgisini ve güvenini alma konusunda daha avantajlıdır. Ayrıca, 'grup içi' üyeler 'grup dışı' üyelere göre daha çok dâhil olurlar (Danserau, 1975) “Grup dışı” üyeler sadece işe gider, işlerini yapar ve eve geri döner. “Grup içi” üyeleri işlerinde ekstra gayret gösterirler. Liderler ayrıca “grup içi” üyelerine de fazladan katkıda bulunurlar.

2.6.7.2. Daha sonraki Lider Üye Değişim Teorisi Çalışmaları

LMX teorisi, araştırmacılar tarafından liderlik alanında bir araç olarak kullanılmaya çalışılmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1991). Liderlik yapma, bir liderin sadece grup üyeleriyle değil, tüm üyelerle yüksek kalitede ilişkiler geliştirmesi gerektiğini vurgular. Dış gruptaki üyeler, lidere ve örgüte karşı ayrı ve olumsuz etkiler hissetmemelidir. Liderler eşitsizliklerden kaçınmalıdır. Her grup üyesi kendini veya kendini grubun bir parçası olarak düşünmelidir. Liderlik konusunda ortaklık önemlidir. Liderler, tüm üyelerle karşılıklı yüksek kalite ilişkiler geliştirmelidir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Yabancı aşamada, lider-kişi ilişkileri rol sorumlulukları üzerinde tanımlanmıştır. Lider ve üye arasında minimum etkileşim vardır. Bu aşamada, lider ve üye ilişkisi düşük kalitedir. Tanıdık aşamasında, lider üyeyi tanımaya çalışır ve üyenin yeni sorumluluklar almaya istekli olup olmadığını görmeye çalışır. Bu nedenle bu süre test süresi olarak tanımlanır. Hem lider hem de üye, birbirlerini, yeni sorumluluklar alma ve kariyer fırsatları sağlama konusundaki istekliliklerini değerlendirirler. Bu aşamada, liderler daha fazla bilgiyi ve kaynağı üyelerle paylaşır. Olgun ortaklık aşamasında, liderler ve takipçiler arasında yüksek kaliteli bir ilişki vardır. Bu ilişki karşılıklı güven, yükümlülük ve her birine karşı saygıya dayanmaktadır (Lanaj, K & Hollenback, J, 2015).

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma; Karasar tarafından “geçmişte ya da halen var olan bir durumu, olayı, bireyleri veya nesnelere kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılan araştırma yaklaşımı” (Karasar, 2007:77) olarak tanımlanan tarama modelinde, betimsel bir çalışmadır.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Bartın Üniversitesi BESYO'nun Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (BSÖ) bölümünde ve Bartın Eğitim Fakültesinde okuyan öğrenciler oluşturmaktadır. Örneklemi ise Bartın Üniversitesi BESYO'da ve Eğitim Fakültesinde okuyan 250 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğrenciler rastgele seçilerek oluşturulmuştur. Örneklem dâhil edilme kriterleri; araştırmaya katılmaya gönüllü olmak, aktif öğrenci olmak ve herhangi bir bireysel ya da takım sporuyla uğraşmış olmak olarak belirlenmiştir.

3.3.Verilerin Toplanması

Bartın Üniversitesi BESYO'da öğrenim görmekte olan öğrencilerin liderlik yönelimlerini belirleyebilmek için Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlanması Dereli (2003:42-43) tarafından yapılan "Liderlik Yönelim Ölçeği"

kullanılmıştır. Ayrıca araştırmacı tarafından düzenlenen demografik (kişisel) zellikleri içeren bir ğrenci bilgi formu (Ek 1) kullanılmıştır.

Liderlik Yönelim leğine ilişkin bilgiler;

Liderlik yönelim leği Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilmiş ve ülkemizde geçerlik-güvenirlik çalışması ise Dereli (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte toplam 32 madde yer almaktadır. Ölçek her biri kendi içinde 2 boyutu olan 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar ise; “Yapısal Liderlik” boyutunda analitik ve örgütlenmiş alt boyutları, “İnsan Kaynaklı Liderlik” boyutunda destekleyici ve katılımcı alt boyutları, “Politik Liderlik” boyutunda güçlü ve hünerli alt boyutları, “Sembolik Liderlik” boyutunda ilham verici ve karizmatik alt boyutlarıdır. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadenin belirttiği davranışı sergileme sıklığını 5’li derecelendirme cetveli (likert) tipinde değerlendirilmektedir. Ölçekte hiçbir zaman, nadiren, bazen, sık sık, her zaman ifadeleri kullanılmaktadır. Liderlik yönelim leği “Yapısal Liderlik” alt boyutu (1-5-9- 13-17-21-25-29) soruları, “İnsan Kaynaklı Liderlik” alt boyutu (2-6-10-14-18-22-26- 30) soruları, “Politik Liderlik” alt boyutu (3-7-11-15-19-23-27-31) soruları, “Sembolik Liderlik” alt boyutu ise (4-8-12-16- 20-24-28-32) soruları ile llmştir (Dereli, 2003:42-43). Ölçeğin madde analizine dayalı olarak hesaplanan Cronbach alfa iç-tutarlık katsayıları .92 olarak hesaplanmıştır. “Yapısal Liderlik” için .72, “İnsan Kaynaklı Liderlik” için .73, “Politik Liderlik” için .75, “Sembolik Liderlik” için ise .76 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen bulguların istatistiksel olarak değerlendirilmesinde SPSS 22 (IBM, New York) paket programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde gibi betimsel istatistiklerden faydalanılmış. Verilerin normal dağılıma uygunluğu skewness ve kurtosis değerleri, homojenliği ise Levene testi ile değerlendirilmiştir. Parametrik olmayan testlerden iki bağımsız değişken için Kruskal Wallis testi, parametrik testlerden ise bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü ANOVA testleri kullanılmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmaya ait istatistiksel değerlendirme; araştırmaya katılan üniversite öğrencilerine ait tanımlayıcı bilgilerin istatistiki değerlendirmesi yapılırken,

Araştırma SPSS 22 kullanılarak, birinci tip hata düzeyi 0.05 iken gerçekleştirilmiştir.

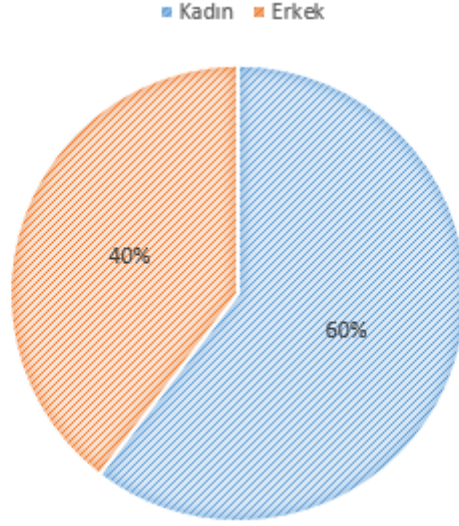
4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 6. Öğrencilerin demografik değişkenlerine ilişkin özellikleri

Değişkenler	f	%
Cinsiyet		
Erkek	99	39,60
Kadın	151	60,40
Okuduğu Fakülte		
BESYO	110	44
Eğitim	140	56
Yaş		
18-20	64	25,6
21-23	147	58,8
24-26	39	15,6

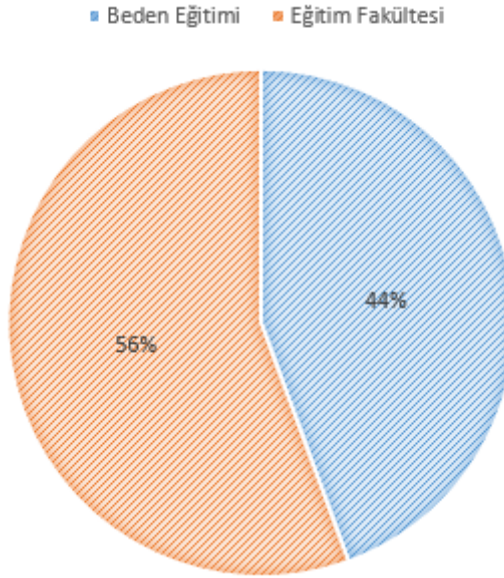
Ankete katılan 250 kişiye ait demografik bilgilere kısaca göz atılmıştır. İlgili tablo ve grafikler aşağıdaki gibi oluşturularak gerek duyulduğunda yorumlar eklenmiştir;

Katılımcıların %60'nın (151 kişi) kadın olduğu görülmektedir.



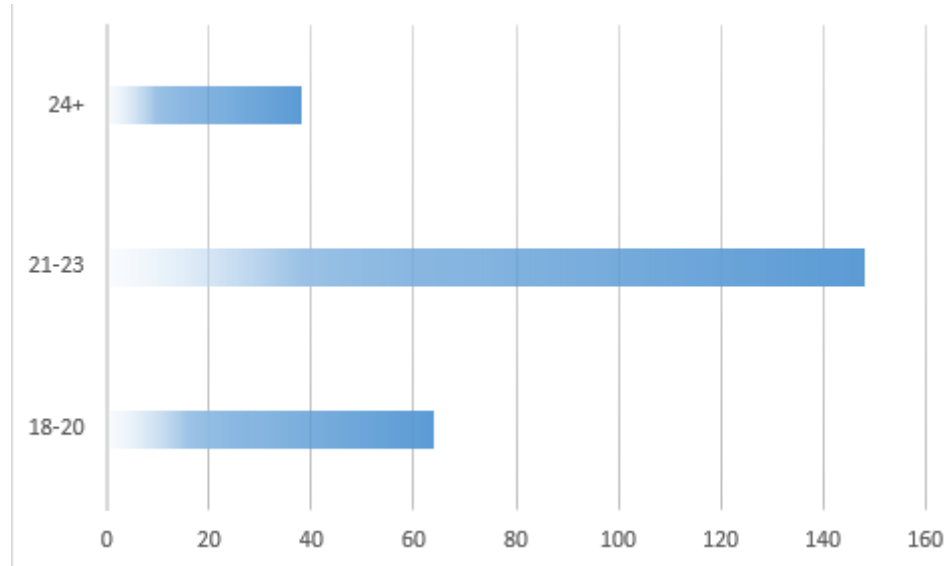
Şekil 2. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Dağılımı

Fakülte bazında inceleme yapıldığında çoğunluğu Eğitim Fakülte'sinin oluşturduğu gözlenmiştir.



Şekil 3. Katılımcıların Okudukları Fakülte Değişkenine İlişkin Dağılımı

Katılımcıların yaşları izlendiğinde ortalama yaş 21.7 ve standart sapması 2.02 olarak görülmektedir. Ek olarak katılımcıların en büyüğü 31 yaşındadır. Test aşamasında kolaylık sağlaması için katılımcılar yaş gruplarına ayrılmıştır. “18-20”, “21-23” ve “24+” gruplarına ait frekanslar ise aşağıdaki grafikte gösterilmiştir;



Şekil 4. Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Dağılımı

Grafik incelendiğinde en çok katılımcının 21-23 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Kişi sayısı en az olan grup ise 24 yaş üstü kişilerden oluşmaktadır.

Katılımcıların cinsiyet, bölüm, yaş gibi değişkenlerinin liderlik özelliği üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak üzere ilgili çalışma gerçekleştirilmiştir.

4.2. Ölçek Puanlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Liderlik Puan Ölçeği: 32 sorunun tamamı cinsiyet, bölüm ve yaş değişkeniyle tek tek ilişkilendirilmek yerine likert ölçekli sorular kullanılarak “Liderlik Puanı” isminde yeni bir değişken oluşturulmuş ve sınamalar bu değişken üzerinden yapılmıştır. Liderlik Puanı değişkeni deneğin 32 sorudan her birine verdiği 1-5 arası puanlar toplanarak hesaplanmıştır

(S1 + S2 + ... S32). Anket için hazırlanmış herhangi bir doküman olmadığından soruların belirli faktörleri temsil edip etmediği bilinmemektedir. Bu nedenle ilk aşamada 32 sorunun tamamına ait cevaplar toplanarak bir puan elde edilmiştir. Faktör analizinden sonra ise açıklama yüzdesi en yüksek olan faktöre ait sorular kullanılarak yeni bir “Liderlik Puanı” elde edilmiş ve test işlemleri yeniden uygulanmıştır.

250 katılımcı göz önüne alındığında liderlik puanına ait örnek ortalaması istatistiğinin normale yakın dağılacağı sezgisel olarak görülmektedir. Test işlemlerine başlamadan önce ankete ait güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach-Alfa değeri 0,824 olarak bulunmuştur. Bu değer yeterli görünmektedir.

Bu bağlamda ilk olarak liderlik puanının cinsiyetler arasında değişip değişmediğini aramak için t-tesisi uygulanmıştır. İlk adım olarak levene testi sonucunda gruplara ait varyansların homojenliği gözlenmiştir. Hemen ardından ise aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

Tablo 7.Öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimleri ölçeği sonuçları

	t-test for Equality of Means					
	t	df	p-değeri	Ort. Farkları	Ort. Farkı için G.Aralığı	
					Alt	Üst
Liderlik Puanı	-,132	248	,895	-,24028	-3,81594	3,33538

Sonuç açıkça göstermektedir ki cinsiyet ile elde edilen liderlik puanı arasında anlamlı bir farklılık görünmemektedir. p-değeri > 0.05 ya da ortalamalar için güven aralığının 0 değerini kapsamasından ilgili sonuca ulaşılabilir. Peki Eğitim Fakültesi ve BESYO arasında liderlik puanları farklılık göstermekte midir? Benzer şekilde bağımsız örnek t-testi gruplayıcı değişken bölüm olarak seçilerek uygulanmıştır.

Levene testi sonunda varyanslar homojen bulunmadığından t-testi serbestlik derecesi farklı şekilde hesaplanmıştır. Ancak test sonucu göstermektedir ki bölüm değişkeni de liderlik puanı üzerinde farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 8.Öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimleri ölçeği sonuçları

	t-test for Equality of Means					
	t	df	p-değeri	Ort. Farkları	Ort.Farkı için G.Aralığı	
					Alt	Üst
Liderlik Puani	,267	244	,790	,45939	-2,92717	3,84596

Katılımcıların yaşları gruplayıcı bir değişkene çevrilip, varyans analizi yapılmak istenirse nasıl bir sonuç elde edilecektir? Yaş değişkeni incelenerek “18-20”,”21-23” ve “24+” olmak üzere üç grup oluşturulmuştur. İlk aşamada tek yönlü varyans analizi denenmiş ancak gruplara ait varyansların homojenliği testi sağlanamadığından non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Bilindiği gibi Kruskal Wallis testi faktörlerin bağımlı değişkene olan etkisini arar ve yokluk hipotezi de faktörlerin bağımsız değişken üzerinde etkisi olmadığı yönünde oluşturulur. İlgili test uygulandığından p-değeri 0,036 olarak elde edilmiştir. Yani bu sonuç bize sıfır hipotezini reddetmemiz yönünde fikir vermektedir. Daha açık şekilde belirtmek gerekirse yaş grupları liderlik puanı üzerinde anlamlı bir etki oluşturmaktadır. ANOVA’da olduğu gibi doğrudan grup ortalamalarını karşılaştırma şansımız olmadığından özet istatistikler üzerinden gruplar arası farklılığa kabaca göz atılabilir. Bu bağlamda gruplayıcı değişken “Yaş Grupları” olarak belirlenmiş ve özet istatistiklere yeniden göz atılmıştır;

Tablo 9.Öğrencilerin yaş değişkenine göre liderlik yönelimleri ölçeği sonuçları

	18-20	21-23	24+
Ortalama	118,22	122,14	115,76
Medyan	115,00	120,00	116,00
Std.Sapma	10,37	13,29	19,85
Minimum	93,00	87,00	69,00
Maximum	141,00	158,00	156,00
Açıklık	48,00	71,00	87,00

Görüldüğü üzere en yüksek liderlik puanı 21-23 yaş grubunda seyretmektedir. Yine en yüksek liderlik puanı da aynı grupta elde edilmiştir.

Peki tüm soruları “Liderlik Puanı” değişkenine atamak yerine bu soruların belirli faktörler oluşturup oluşturmadığını incelemek ve buna göre karar vermek istersek sonuç nasıl gerçekleşir? Anket öncesinde oluşturulmuş herhangi bir dökümanda soruların hangi gruplara ayrıldığına dair bir bilgi bulunmamaktadır. Bu nedenle faktör analizi bu bilgiden yoksun olarak gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

İlk aşamada gerçekleştirilen KMO ve Bartlett testleri faktör analizi için uygunluğu bize göstermiştir. Bir sonraki aşamada 9 faktörün oluştuğu ve bunların toplam değişimin %65’ini açıkladığı görülmüştür. Ancak yapı matrisi aşağıdaki gibi oluşmuştur.

Tablo 10. Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,941	27,941	27,941	8,941	27,941	27,941
2	2,752	8,600	36,541	2,752	8,600	36,541
3	1,688	5,275	41,816	1,688	5,275	41,816
4	1,601	5,005	46,821	1,601	5,005	46,821
5	1,434	4,481	51,302	1,434	4,481	51,302
6	1,195	3,735	55,037	1,195	3,735	55,037
7	1,173	3,664	58,702	1,173	3,664	58,702
8	1,149	3,589	62,291	1,149	3,589	62,291
9	1,103	3,422	65,335	1,103	3,422	65,713
10	,944	2,950	68,285			
11	,829	2,591	70,876			
12	,788	2,463	73,339			
13	,775	2,422	75,761			
14	,727	2,272	78,033			
15	,666	2,082	80,115			
16	,628	1,961	82,076			
17	,537	1,679	83,754			
18	,531	1,659	85,414			
19	,484	1,513	86,927			
20	,480	1,501	88,429			
21	,438	1,369	89,798			
22	,433	1,354	91,152			
23	,374	1,168	92,319			
24	,359	1,120	93,440			
25	,339	1,060	94,499			
26	,328	1,024	95,523			
27	,310	,967	96,491			
28	,289	,902	97,393			
29	,270	,845	98,238			
30	,221	,691	98,928			
31	,182	,567	99,496			
32	,161	,504	100,000			

Tablo 11. Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Component Matrix ^a									
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	,543		,348						
2	,566	,303	,393						
3	,690		,301						
4			,306	,369	,592				
5	,496						-,339		
6	,557								
7	,539	-,358							
8	,394			,435					
9	,368	,444	,309					,368	
10	,371	,453							
11	,628	-,349							
12	,608	-,313							
13	,669					-,421			
14	,613			-,340		-,370			
15	,583			-,349					
16	,412			,518					
17	,446	,508							
18							,764		,380
19									,634
20	,695								
21	,537								
22	,520	,313						-,301	
23	,604								
24	,621								
25	,381			,361				-,540	
26	,364	,526	-,416		-,308				
27	,519				,420				
28	,639		-,395						
29	,471	,453	-,378						
30	,508		-,335					,325	
31	,587	-,336							
32	,617	-,336							

Matris incelendiğinde sorunların büyük kısmınının 1. faktörde en fazla yüklendiği görülmektedir. Yine devamında kimi soruların başka faktörlerde de yüklendiği görülmüş ve

bu soruların bir kısmı analizden çıkarılmıştır. İlgili tek faktörün açıklama yüzdesi %27 olarak ölçülmüştür. Diğer faktörler tek başına ya da en fazla iki soru içerecek şekilde oluşmuştur.

Oluşan faktörlerin birbiriyle ilişkili olması durumu kaçınılmazdır ve bu nedenle varimax yöntemi kullanılarak döndürme işlemi yapılmaya çalışılmamıştır. Ancak yine de 21 sorudan oluşan faktör kullanılarak elde edilen yeni liderlik puanları üzerinden t-testi işlemi yapılmak istenirse kimi sonuçların değiştiği görülmektedir.

İlk aşamada bölümün liderlik puanı üzerinde etkisi olup olmadığı yeniden araştırılmıştır;

Tablo 12. Öğrencilerin Okudukları Bölüm ile Liderlik Puanları Arasındaki İlişki

	t-test for Equality of Means					
	t	df	p-değeri	Ort. Farkları	Ort. Farkı için G. Aralığı	
					Alt	Üst
Faktor Liderlik Puanı	2,24692	234,254	0,02558	2,735952	0,337014	5,134889

Faktör analizi sonrasında elde edilen yeni puan üzerinden ilgili karşılaştırma yapıldığında görülmektedir ki Besyo ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuç hem p-değeri hem de oluşan güven aralığı incelenerek görülebilir. Daha açıkça söylemek gerekirse; Besyo öğrencilerinin liderlik puanı birinci tip hata düzeyi 0.05 iken Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik puanından daha yüksek görünmektedir.

Benzer şekilde cinsiyetin de farklılığa neden olup olmadığı yeniden araştırılacaktır. İlgili verilere t-testi işlemi uygulandığında sonuç aşağıdaki gibi elde edilmiştir;

Tablo 13.Öğrencilerin Okudukları Cinsiyet ile Liderlik Puanları Arasındaki İlişki

	t-test for Equality of Means					
	t	df	p-değeri	Ort. Farkları	Ort. Farkı için G.Aralığı	
					Alt	Üst
Faktor Liderlik Puanı	-0,2404	248	0,81025	-0,31554	-2,90109	2,27001

Bu kez görülmektedir ki cinsiyet faktör analizinden sonra elde edilen yeni liderlik puanı üzerinde de etkili değildir.

Son olarak tek başına faktör oluşturan ve herhangi bir diğer faktörle ilişkisi görünmeyen 19. soru merak konusu olmuştur. İlgili soruya katılımların bölüm değişkeni üzerinden incelenmesi ve aradaki ilişkinin varlığının kontrolü için Ki-Kare analizi kullanılmıştır. İlgili test işlemi uygulandıktan sonra elde edilen Ki-Kare değeri 46.33 olarak hesaplanmış ve p-değeri yaklaşık olarak 0 bulunmuştur. Bu durum bize değişkenler arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Faktör İlişkisi Ortaya Konulamayan 19. Soruya İlişkin Kikare Test İstatistiği

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,330 ^a	4	0
N of Valid Cases	250		

İlgili değişkenler arasında ölçülen Cramer-V değeri 0.43'tür.

Anket öncesinde oluşturulan bir dökümanda soruların oluşturdukları ve ait oldukları gruplar belirlenebilir ve analiz daha sağlıklı şekilde gerçekleştirilebilir.

Yine benzer şekilde örnek çapı artırılarak veriler varyans analizi yapılabilir hale getirilebilir. Bu şekilde bir ya da iki faktörlü varyans analizleriyle daha derinlemesine sonuçlar elde edilmesi mümkün görünmektedir.

Anket formununun demografik bilgiler kısmına literatür taraması sonrasında yeni sorular eklenebilir ve analizler daha da güçlü hale getirilebilir.

Faktör analizi sonrasında gruplanan sorular üzerinden elde edilen liderlik puanı bölüm değişkeni bakımından incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmüştür ancak cinsiyet değişkeni bu aşamada farklılık oluşturmamaktadır. Faktör analizi öncesinde tüm sorular kullanılarak elde edilen liderlik puanı, yaş grupları bakımından incelenmiş ve burada da anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Liderlik puanı en yüksek olan yaş grubu 21-23'tür. Faktör analizi sonrasında elde edilen yeni liderlik puanında da bu sonuç değişmemiş ve yine en yüksek skor aynı yaş grubunda elde edilmiştir.

SONUÇ

Katılımcılara ilişkin elde edilen demografik bulgulara 250 kişiden %60'ının kadın olduğu, en çok katılımcının 21-23 yaş aralığında olduğu ve çoğunluğun eğitim fakültesi öğrencilerinden oluştuğu sonucuna varılmıştır.

Liderlik Puan Ölçeği sonuçları bazı istatistiksel değerlendirmelere tabi tutulmuştur. Öncelikle liderlik puanlarının normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach-Alfa değeri 0,824 olarak bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni ile liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Yine bölümlere göre liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık ortaya konulmamıştır.

Faktör yüklerini tespit etmek için KMO ve Bartlett testleri faktör analizi testi uygulanmış ve 9 faktörün oluştuğu ve bunların toplam değişimin %65'ini açıkladığı görülmüştür.

Yine Anova test istatistiği uygulanarak yaş grupları ile liderlik puanı üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Faktör analizi yapıldıktan sonra elde edilen bulgulara göre Besyo ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık oluşmuştur. Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik puanından daha yüksek olduğunu sonucuna varılmıştır.

Faktör analizi sonrasında gruplanan sorular üzerinden elde edilen liderlik puanı bölüm değişkeni bakımından incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmüştür ancak cinsiyet değişkeni bu aşamada farklılık oluşturmamaktadır. Faktör analizi öncesinde tüm sorular kullanılarak elde edilen liderlik puanı, yaş grupları bakımından incelenmiş ve burada da anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir;

Eğitim Fakültesi ve BESYO öğrencilerinin ileriki yaşamlarında geleceğin liderlerini yetiştirecek öğretmenler olacağı varsayımından hareketle ders müfredatlarında liderlik konu başlıklı seçmeli veya zorunlu derslerin bulunması ya da grup içi tartışmaların yapılmasına imkân tanıyacak seminer faaliyetlerine katılımları son derece önemlidir.

TARTIŞMA

Bu araştırmada Bartın Üniversitesi BESYO ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelim davranışları saptanmıştır. Liderlik insanlık tarihi boyunca özel bir öneme sahip olmuş değerlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumların itici gücü olarak liderlik önemsendiğinden bu konuda çokça araştırma yapılmıştır ve yapılmaya devam edilmektedir (Ceylan ve Begeç, 2000). Liderliğin bu denli hayati bir konu olmasında bireylerin temel özelliklerinden biri olan yönlendirme ve yönlendirilme ihtiyacının büyük payı olduğunu dikkate almak gerekmektedir (McDonald, 1983).

Cinsiyet değişkeni ile liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Kurudirek (2011) tarafından yapılan “Spor yöneticiliği ile beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümü öğrencilerinin eğitim seviyelerinin liderlik düzeylerine etkisi” adlı yüksek lisans tez çalışmasında liderlik stilleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Özcan (2006) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim öğretmenlerinin liderlik davranışları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırmış yine benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Durukan ve Arkadaşları (2006) Selçuk Üniversitesindeki beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin cinsiyete bağlı olarak liderlik davranışlarını madde madde karşılaştırmış ve sonuç olarak büyük oranda anlamlı farklılığa rastlamamıştır. Turan ve Elbiçoğlu (2002), okul müdürlerinin liderlik davranışlarını cinsiyetlere göre karşılaştırmış ve anlamlı farklılığa rastlamamıştır⁵². Yine bir başka çalışmada; Can ve Pepe (2003), öğretmen adaylarının liderlik davranışlarında, cinsiyet faktörünü araştırmış ve istatistikî olarak anlamlı farklılığa rastlamamıştır. Atar ve Özbek (2009), beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışlarını cinsiyetlere göre karşılaştırmış ve sonuç olarak anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır. Günbayı (2005), öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, erkek öğretmenlerin liderlik özelliklerine ilişkin ortalamaların bayan öğretmenlere göre yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak istatistikî olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Çar (2013) tarafından yapılan “Spor Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi” adlı yüksek lisans tezinde de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Semiz’ in (2011) tarafından yapılan çalışmada liderlik puanları ile cinsiyet değişkenine göre farklılık bulunmuştur. Özmutlu (2008) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında cinsiyet değişkenine göre; araştırma grubunun liderlik alt boyutundan politik çerçeve düzeyleri ve sembolik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık

bulunmuştur. Yine Taylak (2004) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çelik ve Sünbül (2008), lise öğrencilerinin liderlik algılarında cinsiyet faktörünü araştırmış ve istatistikî olarak anlamlı farklılıklara rastlamıştır. Çelik ve Sünbül (2008) araştırmalarında anlamlı farklılığı lise öğrencilerinde kız öğrenciler lehine bulmuştur. Yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu çalışmamızla benzerlik göstermekte iken Çelik ve Sünbül tarafından yapılan çalışma ile Özumutlu (2008), Taylak (2004), Semiz (2011) çalışmalarıyla farklılık göstermektedir.

Yine bölümlere göre liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık ortaya konulmamıştır. Kurudilek'in çalışmasında sınıf düzeyine göre ortalamalar farklılaşsada istatistikî olarak anlamlı farklılık görülmemiştir. Atar ve Özbek (2009), beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışlarını 1. sınıf, 2. sınıf, 3. sınıf ve 4. sınıflara göre karşılaştırmış ve sonuç olarak anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır. Bu sonuca benzer başka bir bulgu Durukan'ın (2003) Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu 1. ve 4. Sınıf öğrencilerinin liderlik davranışlarını karşılaştırmış ve büyük bir oranda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Katılımcıların öğrenim gördükleri bölüm ve sınıflara göre liderlik modellerinin karşılaştırılmasında, bürokratik liderlik modelinde yöneticilik bölümünün 1. ve 4. sınıfları arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Sınıflar arası farklılıklar son sınıf öğrencilerinin aldıkları eğitim, hayat konusunda daha tecrübeli hale gelmekten kaynaklanan olayları değerlendirmedeki olgunluk ve farklı açıdan bakıp kişisel değerlendirme yapabilme özelliğinin gelişmesi, iş hayatına atılacak olması sebebiyle daha bir yönetsel davranış sergilemesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Taşgın ve Arkadaşları (2007) tarafından yapılan çalışmada çalışmamıza benzer sonuçlar ortaya konulmuştur. Özumutlu tarafından yapılan çalışmada genel olarak bölüm değişkeni ile liderlik puanları arasında anlamlı farklılık yok iken alt boyutlarda politik çerçeve ve insan kaynakları çerçevesinde bölüm değişkenine göre anlamlı farklılık ortaya konulmuştur.

Yaş grupları ile liderlik puanı üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Faktör analizi yapıldıktan sonra elde edilen bulgulara göre Besyo ve Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık oluşmuştur. Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik puanından daha yüksek olduğunu sonucuna varılmıştır. Başoğlu (2006) tarafından "Askeri liselerde eğitim-öğretim gören takım sporu yapan, bireysel spor yapan ve spor yapmayan öğrencilerin liderlik özellikleri" adlı yüksek lisans tez çalışması

sonucunda askeri okul süresindeki spor durumunun liderlik davranışlarının tüm boyutlarını (karizmatik, yönetsel ve dönüşümsel) anlama ve açıklamada kullanılabilecek hayati bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Yaş değişkeni ve liderlik puanları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

KAYNAKÇA

- Alsayah, F.A. (2011) ‘Exploring the relationship between the perceived leadership behaviours and job satisfaction at the Libyan petrochemical companies’, Durham theses, Durham University. Available at Durham E-Theses
- Alsayah, F.A. and Asutay, M., ‘Leadership Behaviour and Employees Job Satisfaction at Petrochemical Companies in Libya’. Forthcoming 2015.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *the nature of leadership* (2nd ed., pp. 256-288). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B., & Bass, B. (2002) *Developing Potential Across a Full Range of Leadership cases on Transactional and Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. N.J: Mahwah
- Avolio, B. J. & Gardner, W.L. (2005), “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”, *Leadership Quarterly*, 16, pp. 315 – 338.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Atar, E. ve Özbek, O. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışları. *Sportmetre* 7(2), 51-59. Ankara.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*. 22, (3), 252-260
- Aydemir, Şevket S. (1997). *Lider ve Demagog*. İstanbul: Remzi.
- Aydın, M. (1994), *Eğitim Yönetimi*, Ankara; Hatipoğlu Yayınları, , s.152.

- Bass, B.M. (1990) *Bass and Stogdill's Handbook of leadership: Theory, Research and Managerial applications* 3rd Ed. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994) *Improving Organizational Effectiveness through transformational Leadership*. Sage, California: Thousand Oaks.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- B. Shamir, R. J. House, and M. B. Arthur, The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory, *Organization Science* (November 1993), pp. 577-594.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yöneltil Davranış*. Ankara: Kadioğlu.
- Başoğlu, U.D. (2006). Askeri liselerde eğitim-öğretim gören takım sporu yapan, bireysel spor yapan ve spor yapmayan öğrencilerin liderlik özellikleri, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Batten, J. D. (1989). *Tough-minded leadership*. New York: AMACOM
- Bennis, Warren. (2009) *On Becoming a Leader*. Philadelphia Perseus Books Group
- Bernardin, J. H. & J. E. Russel, (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Irwin: McGraw-Hill,
- Bhatti, N. (2012, 2 2). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style. p. 193.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf.
- Blanchard, K. Zigarmi, D. & Nelson, R. (1993). *Situational leadership after 25 years: A retrospective*. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 22-36
- Bolden, R. (2004). *What is Leadership South West*. Research Report. Exeter. University of Exeter

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003) *A review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Center for Leadership Studies University of Exeter. United Kingdom
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak*. (Aypay. A, Tanrıoğen. A, Çev.). Ankara: Seçkin.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A. (2005) . ‘Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing’. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97, 117–134
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage
- Burns, MacGregor. (1978). *Leadership*. New York
- Can S, Pepe K. Öğretmen Adaylarında Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi. *Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi*; 127- 135, Ankara, 2003.
- Cherry, K. (2015, 12 3). *Leadership Styles*
- Cribbin, J.J. (1981). *Leadership: strategies for organizational effectiveness*. New York: AMACOM.
- Cohen, W. A. (1990). *The art of a leader*. Englewood Cliffs, New Jersey: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (1992). *Learning to lead*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Çar, B (2013). *Spor Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara. Pegem A.
- Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi
- Çelik. C ve Sünbül, Ö. (2008). *Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması*. *SDÜ İİBF Dergisi* 13(3), 49-66. Isparta.

- Daenzer, E.B. (2009) Quantitative Correlation of Leadership Styles and Job Stres in a Midvest United States Auto Company, Phd Dissertation, University of Phoenix
- Daft, L.R. (2008). *The Leadership Experience*, 4.Edition Natorp Boulevard Mason: Thomson South-Western
- Daft, L.R., D.Marcic. (2009). *Understanding Management* 6th edition. South Western Cengage Learning, Mason: Usa.
- Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M. & Gibson, J. L. (1985). *Organizations: behavior, structure,processes* 5th ed. Plano, Texas: Business Publications Inc
- Durukan, E. (2003). Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu I.ve IV. Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması. SÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Konya, 2003.
- Durukan, E., Can, S., Süleyman, Can., Göktaş, Z., ve Arıkan, A. (2006). Selçuk üniversitesi beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin cinsiyete bağlı olarak liderlik davranışı (yapıyı kurma boyutu) yönünden karşılaştırılması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 25-32.
- Erben, G. S., Güneşer, A. B. (2008) . ‘The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics’. *Journal of Business Ethics*. 82, 955-968.
- Erçetin S. Lider Sarmalında Vizyon. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000
- Erdil D, Can S, Göktaş Z, Arıkan AN. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencilerinin cinsiyete bağlı olarak liderlik davranışı (yapıyı kurma boyutu) yönünden karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006,(6)1: 25-32.
- Evans, M. G. (1970): The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, S. 277-298.
- F. E. Fiedler, (1958) *Leader Attitudes and Group Effectiveness* (Urbana, IL: University of Illinois Press, 1958)

- F. E. Fiedler, (1990) *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
- Ferik, F. (2001). İşletmelerdeki liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, s. 19.
- Fred E. Fiedler, (1954) "Assumed Similarity Measures as Predictors of Team Effectiveness," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 49 (1954), pp. 381-388;
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Goetballs, G., G.Sorenson and J. Burns. (2004) *Encyclopedia of Leadership*. London Sage Publications
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”:The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Greenleaf, R.K. (1970), “The Servant as Leader, Business Leadership”, Jossy Bass: pp. 117-136.
- Greenleaf, R.K. (1977), “Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness”, New York, Paulist Press.
- Günbayı, İ. (2005). Women and Men Teachers' Approaches to Leadership Styles, Social Behavior and Personality. 33 (7), 685-698. Palmerston North.
- Hartog, D.N.D. and P.L. Koopman (2011) Leadership in Organizations. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology Vol.2.166-187* SAGE Publications.
- Helvacı A. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Journal of World of Turks*. 2010, 2: 391-402.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (Research Monograph No. 88) Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

- Hersey, K.H. and Blanchard (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 3. Edition, Prentice Hall: New Jersey.
- Hickson, D., Hinings, C.R., Lee, C. A., Schneck, R. E., Pennings, J. M. (1971) A strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- Horner, M. (1997) Leadership Theory: past, present and future. *Team Performance Management*. Volume 3 issue 4 Emerald data base (18 April 2014).
- Hosking, D. M. (1988). Organizing, leadership, and skilful process. *Journal of Management Studies*, 25, pp. 147-166.
- House, R. J. (1971): A path-goal theory of leader effectiveness. In: *Administrative Science Quarterly*, 16, S. 321-328.
- J. A. Conger and R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); and R. Awamleh and W. L. Gardner, "Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance,"
- Jung, D., & Avolio, B. J. (2000) 'Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and transactional Leadership' *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kahn, R. L. (1956). The prediction of productivity. *Journal of Social Issues*, 12, 41-49.
- Katz, D. & Kahn, R. L (1978). *The socialpsychology of organizations*, 2nd ed. New York: John Wiley.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J.P. (2001) [What Leaders Really Do](#). *Harvard Business Review*. 79.11, 85-96.

- Kohn, L. Corrigan, J. & Donaldson, M. (2000). *To erris human: Building a safer health system* (2nd Ed.). Washington, DC: National Academies Press.
- Kuhnert, K. W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 10-25). Thousand Oaks, CA: Sage
- Kurudirek M. A. (2011). Spor yöneticiliği ile beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümü öğrencilerinin eğitim seviyelerinin liderlik düzeylerine etkisi. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum
- Lanaj, Klodiana. , Hollenbeck, R. John.(2015) .Leadership over-emergence in self managing teams: The Role of Gender and Countervailing Biases. *Academy of Management Journal* 58(5):1476-1494
- Laub, J.A. (1999), “Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument”, *Dissertation Abstracts International*, 60(2): 9921922.
- Longest, B. B., Rakich, J. S., & Darr, K. (2000). Leadership. In *Managing Health Services Organizations and Systems* (4th Ed.) (pp. 735-769). Baltimore, MD: Health Professions Press.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.
- Lunenburg, F.C. (2012). Power and Leadership: An influence Process. *International Journal of Management, Business and Administration*. 15.1: 1-9.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior an Evidence Based Approach* 12th ed. Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc. Usa.
- Maccoby, M. (2000). Understanding the Difference between Management and Leadership. *Research Technology Management*. 43.1, 57-59 Data base, Business Source Complete (12 May 2014).

- Mcdonald, T.F. (1983). Technostress Lurks inside Every Manager, *Data Management*, Vol:21,
- Matteson, J.A. & Irving, J.A. (2006), “Servant versus Self-sacrificial Leadership: A behavioral Comparison of Two Follow-oriented Leadership Theories”, *International Journal of Leadership Studies*, 2,1, pp. 36-51.
- Maxwell, John C. (2010). *Liderlik 10*. İstanbul: Arıtan.
- Miner, J.B. (1975). The uncertain future of the leadership concept: An overview. In]. G. Hunt & L L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, Kent, OH: Kent State University Press,
- Mcdougale, L.R. (2009), “Servant leadership in higher education: An analysis of the perceptions of higher education employees regarding servant leadership practices at varying types of institutions”, Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Texas, San Antonio.
- Nebus, J. (2006). Building Collegial Information Networks: A theory of Advice Network Generation. *Academy of Management Review*. 31.3: 615-637.
- Northouse, P. (2013). *Leadership Theory and Practice*. 6th edition. California: Sage Publications Inc.
- Omoh, D. (2007), “Analysis of servant leadership characteristics”, A case study of a community college president.
- Özdemir S. Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara, Pegema Yayıncılık, 2000
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Akademi
- Patchen, M. (1974). The Locus and Basis of Influence on Organizational Decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11.2: 195-221
- Pierce J. L. & Dunham R. B. (1990) *Managing*, Scott Foresman & Co., Chicago.

- Prentice, W. C. H. (1961). Understanding leadership. Harvard Business Review September/October, Vol. 39 No. 5s p 143.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. New York: Pergamon Press, pp. 45-62.
- Reddin, W. J. (1967, April). The 3-D management style theory. *Training and Development Journal*, pp. 8-17.
- Reynolds, G.J. and W. H. Warfield. (2010). Discerning the differences Between Managers and Leaders. *The Illinois School Board Journal*. 77.26-29. Ebscohost data base (15.04.2014)
- Robbins, S. (1986). *Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall Inc. s.247
- Robbins, S.P. and T. A. Judge (2013). *Organizational Behavior* 15th edition. New Jersey: Prince Hall
- Russell, R.F. (2001), "The Role of Values in Servant Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2): 76–83.
- Spears, L.C. (1995), "Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers", New York, John Wiley & Sons.
- Stippler, M, S. Moore, and S. Rosenthal and T. Dorffer. (2011). *Leadership Approaches Developments Trends*. Verlag Bertelsmann Stiftung
- Snodgrass, E.J. (2006) Faculty Perceptions of Occupational Therapy Program Director's Leadership Styles and Outcomes of Leadership, *Published Dissertation*: Toro University International College of Health Sciences
- Stippler, M, S. Moore, and S. Rosenthal and T. Dorffer. (2011). *Leadership Approaches Developments Trends*. Verlag Bertelsmann Stiftung

- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47,pp 1-14.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Şimşek, H. (2002). *Eğitim Kuramları Yönetici Adaylarının Eğitim Yönetimi Ders Notları*. Ankara: MEB.
- Şişman M.(2004). Öğretim Liderliği. Ankara, Pegem A Yayıncılık
- Talyak, Ö. (2004). *Takım/Bölük komutanlarının liderlik anlayışları*. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Tandoh, V. C. (2011, 6 11). Effect Of Leadership Behaviours On Employee Performance In Organization
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw-Hill.
- Tanrıoğen, Z., Ramazan BAŞTÜRK, Meral Uras BAŞER, Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramı: Müdürlerin Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 36 (Temmuz 2014/II), ss. 191-202) ve A. Zander. London: Tavistock Pub
- Turan S, Ebiçoğlu N (2002). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamalı Eğitim Yöntemi Dergisi*, 8, 31–39. Ankara.
- Van Knippenberg, D., De Cremer, D. & Van Knippenberg, B. (2007), “Leadership and fairness: The state of the art”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, pp. 113 – 140.
- Vroom, H. V. And A. G. Jago *American Psychologist*. (2007). the Role of the Situationm in Leadership 62.1, 17-24.
- V. H. Vroom and P. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973

- Wan Omar, W.A. and Hussin, F. (2013) ‘Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM)’, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), pp. 346-365. WEGSS, D.H. (1993). *Basarılı ekip olusturmak*. Istanbul: Rota Yayınları
- Winkler, I. (2010) *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Physica-Verlag. Denmark.
- White, R. , Ve Lgppitt, R. (1970). Leader behavior and member reaction in three social climates, *Group Dynamics Research and Theory*, Der. D. Cartwright
- Yörük S, Akdağ GA. İlköğretim okul müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeği’nin geliştirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*. 2010(3) 1: 66-92.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (8 ed., pp. 528-528). Boston: Prentice Hall.
- Yukl, G.A (2010). *Leadership in Organizations*. 7th Edition. New Jersey: Pearson Education
- Zaccaro, S.J. (2007.) Trait Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*. 62.1, 6-16.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders Are They Different? *Harvard Business Review*.55.3, 67-78. Data Base, Business Source Complete (15.04.2014)

EKLER

Ek 1.Liderlik Yönelimleri Ölçeği

Liderlik Yönelimleri Ölçeği	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
	1	2	3	4	5
1. Net ve mantıklı bir biçimde düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Diğer insanları destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi yeteneğim vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Elllerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Dikkatli planlamamın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Karizmatik bir insanımdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Problemlerin mantıklı çözümlenme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İkna kabiliyetim iyi ve etkiliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Diğer insanlar için ilham kaynağıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Net, akılcı politikalar, süreçler geliştirir ve uygularım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Alınan kararlarda insanların aktif rol almasını ve katılımlarını desteklerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Sınıf içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür, çözüme konusunda yılmadan çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Hayal gücüm kuvvetli ve yaratıcıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Güçlü, iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Açık ölçülebilir hedefler ortaya koyar ve kişileri sonuçlarından sorumlu tutarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İyi bir dinleyiciyim diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Detaya önem veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Yeterli desteği sağlamak için okul içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Sadakat ve şevk aşılarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Eğitim kurumlarının ve bu kurumlarda hiyerarşinin gerekliliğine inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Katılımı destekleyen bir liderim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşıırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Çevredeki insanlar için kişiliğimle model/örnek bir liderim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ek 2. Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı :
Doğum Yeri ve Tarihi :
Tarihi

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :
Yüksek Lisans Öğrenimi :
Bildiği Yabancı Diller :
Bilimsel Faaliyet/Yayınlar :
Aldığı Ödüller :

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler ve Kurs Belgeleri :
Çalıştığı Kurumlar :

İletişim

E-Posta Adresi :

Tarih : .../...../.....(Tez sınav tarihi)