

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



LİSANS VE YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİLERİNİN İDEAL LİDERLİK
ALGILAMALARI VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nesim MİZRAHİTOKATLI

(Y1312.040074)

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Neşe SAĞLAM

Ekim, 2016



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.040074 numaralı öğrencisi Nesim MİZRAHİTOKATLI'nın "LİSANS VE YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİLERİNİN İDEAL LİDERLİK ALGILAMALARI VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 25.10.2016 tarih ve 2016/22 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak edilmiştir.

başarılı

aybirlipi

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :17/11/2016

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Neşe SAĞLAM

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Beyhan Hilal YASLIDAĞ

[Handwritten signatures of the jury members]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin İdeal Liderlik Algılamaları ve Buna Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (...../...../2016)

Nesim MİZRAHİTOKATLI



ÖNSÖZ

Geçmişten günümüze kadar olaylara, değişimlere, gelişmelere, farklılıklara yön vermek her zaman önemli olmuştur. Bu yön verme sürecinde en önemli rolü hep liderler oynamıştır. Yönetim alanının en ilgi çekici konularının başında liderlik gelmektedir. Liderliğin ilgi çekici olmasından dolayı sosyal bilimcilerin konu üzerinde çok inceleme ve araştırma yapmalarına neden olmuştur. Kısaca belirtecek olursak bilimsel yazında en çok rastlanılan konu liderliktir.

Son yıllarda Türkiye ve dünyada meydana gelen olumlu ve olumsuz olayların ortaya çıkmasında lider ya da lidersizliğin önemli bir etken olduğu gerçeği herkes tarafından kabul görmüştür.

Grupların, işletmelerin ve toplumların varlıklarını devam ettirmelerini sağlayan liderlerin yetişmesi için eğitim hayatının iyi düzenlenmesi gerekmektedir. İyi liderlerin yetişmesi için eğitim sisteminde bilimsel bilgi, nesnel davranma, eleştirel düşünme, hak, hukuk ve adalet konularına uygun davranma öğretilmelidir. Kısaca belirtecek olursak, ülkeler eğitim programlarını güçlü yönetici ve liderlerin yetişmesi için düzenlemelidirler.

Çalışma süresince bana her zaman destek veren ve yardım eden çalışmamla ilgili her konuda kendisine başvurduğum değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Neşe SAĞLAM yine değerli hocam Prof. Dr. Salih GÜNEY'e, aileme ve adını sayamadığım ama emeği geçen tüm hocalarıma saygı ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ekiml-2016

Nesim MİZRAHİTOKATLI



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT	xix
1 GİRİŞ	1
2 LİDERLİK, LİDER, ALGILAMA KAVRAMLARI VE TANIMI.....	3
2.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	3
2.2 Lider Kavramı ve Tanımı	6
2.3 Algılama Kavramı ve Tanımı.....	7
2.4 Liderliğin Gelişim Süreci, Önemi, Temel Taşları, Kuralları Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	9
2.4.1 Liderliğin gelişim süreci	9
2.4.2 Liderliğin önemi.....	11
2.4.2.1 Liderliğin insanlar açısından önemi.....	11
2.4.2.2 Liderliğin gruplar açısından önemi	12
2.4.2.3 Liderliğin işletmeler açısından önemi.....	12
2.4.2.4 Liderliğin toplumlar açısından önemi	12
2.4.3 Liderliğin temel taşları	13
2.4.4 Liderlik kuralları	15
2.4.5 Liderliğin benzer kavramlarla ilişkisi	19
2.4.5.1 Ceo ve Lider farkı	19
2.4.5.2 Şef ve Lider farkı	19
2.4.5.3 Başkan ve Lider farkı.....	20
2.4.5.4 Komutan ve Lider farkı.....	21
2.4.5.5 Popüler kişi ve Lider farkı	21
2.4.5.6 Yönetici ve Lider farkı.....	22
2.4.6 Liderlik sürecinde kullanılan güç biçimleri	24
2.4.6.1 Lider ve uzmanlık gücü.....	24
2.4.6.2 Lider ve yasal güç	25
2.4.6.3 Lider ve ödüllendirme gücü	25
2.4.6.4 Lider ve cezalandırma gücü	25
2.4.6.5 Lider ve beğeniye dayanan güç (Karizmatik Güç)	26
2.4.6.6 Liderin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörler.....	26
2.4.6.7 Yaptığı hatalarda ısrar etmek (Dediğim Dedik Olmak).....	26
2.4.6.8 Sahip olduğu gücü çok önemsemek.....	26
2.4.6.9 Dalkavuklara kanmak.....	27
2.4.6.10 Takipçilerine insani değerlerle yaklaşmamak.....	27
2.4.6.11 Takipçilerine empatik yaklaşmamak.....	27
2.4.6.12 Ruhsal açıdan olgun davranmamak	28

2.4.6.13	Kendisinden sonra yeni liderlerin yetişmesini engellemek.....	28
2.4.6.14	Kişisel menfaatlerini ön planda tutmak.....	28
2.4.6.15	Değişime direnmek	28
2.4.6.16	Gündemi takip etmemek	29
2.4.6.17	Yeni hedefler belirleyememek	29
2.4.6.18	Başarıyı ödüllendirmemek ya da ödüllendirmede yanlı davranmak 29	
2.4.6.19	Çatışmaları yok saymak ve takipçilerin cesaretini kırmak.....	29
2.5	Kişilik Yapısı Ve Liderlik	30
2.5.1	Liderin kişiliğinin oluşmasında etkili olan faktörler	31
2.5.1.1	Kalıtımsal yapı faktörleri	31
2.5.1.2	Kültürel yapı faktörleri.....	31
2.5.1.3	Aile etkeni	32
2.5.1.4	Diğer faktörler	33
2.6	Kişiliğin Temel Kavramları Olan Karakter, Mizaç ve Yeteneğin Liderlik Açısından Değerlendirilmesi	33
2.6.1	Liderlik ve karakter ilişkisi	33
2.6.2	Liderlik ve mizaç ilişkisi	35
2.6.3	Liderlik ve yetenek ilişkisi	37
3	LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR	39
3.1	Büyük Adam Kuramı.....	39
3.2	Özellikler Kuramı	40
3.2.1	Fiziksel nitelikler.....	41
3.2.2	Zihinsel nitelikler	44
3.2.3	Kişilikle ilgili nitelikler	45
3.2.3.1	Bireysel güven.....	45
3.2.3.2	İkna yeteneği	45
3.2.3.3	Anlama kabiliyeti	46
3.2.3.4	Fikirleri açık olarak belirtme ve konuşma yeteneği	46
3.2.3.5	Sakin olma.....	46
3.2.3.6	Dinleme kabiliyeti	46
3.2.3.7	Sorumluluk duygusuna sahip olma	47
3.2.3.8	İnisiyatif kullanabilme.....	47
3.2.3.9	Diğer kişilik özellikleri.....	47
3.2.4	Sosyo-ekonomik nitelikler	47
3.3	Davranışsal Liderlik Kuramları	48
3.3.1	Iowa üniversitesinin yaptığı liderlik araştırmaları	50
3.3.2	Ohio state üniversitesinin araştırmaları	51
3.3.3	Michigan üniversitesi araştırmaları	53
3.3.4	Likert'in sistem 1- 4 liderlik modeli	55
3.3.5	Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram model	59
3.3.6	McGregor'un X ve Y teorileri.....	61
3.4	Durumsal Liderlik Kuramları	63
3.4.1	Fiedler'in durumlara ve koşullara göre liderlik kuramı	63
3.4.2	House'in amaçlara yönelik liderlik kuramı	65
3.4.3	Üç boyutlu liderlik kuramı	67
3.4.4	Hersey ve Blanchard'ın durumsallık (Yaşam Döngüsü) liderlik kuramı...	69
3.4.5	Vroom-Yetton'un kararlara katılım ve karar verme liderlik kuramı.....	72
3.4.6	Lider-üye değişim kuramı	74

3.5	Modern Liderlik Kuramları	75
3.5.1	Etkileşimci (İşlevsel) liderlik	75
3.5.2	Dönüşümcü liderlik	79
3.5.3	Karizmatik liderlik	83
3.5.4	Liderlikte atıf kuramı	87
3.5.5	Etik liderlik	88
3.5.5.1	Etik kavramı ve liderlik	88
3.5.5.2	Etik liderlik kavramı ve tanımı	90
3.5.5.3	Etik liderin davranışları ve özellikleri	91
3.5.5.4	Etik liderin özellikleri ve sorumluluk alanları	93
4	YÖNTEM	97
4.1	Araştırmanın Amacı	97
4.2	Araştırmanın Hipotezleri	97
4.3	Araştırma Modeli	97
4.4	Evren ve Örneklem	98
4.5	Veri Toplama Aracı	98
4.6	Verileri değerlendirme yöntemi	98
4.7	Demografik Özelliklere Göre Dağılım	99
4.7.1	Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	99
4.7.2	Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	100
4.7.3	Ankete katılanların iş durumlarına göre dağılımı	100
4.7.4	Ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı	100
4.8	Geçerlik Ve Güvenirlik Analizi	101
4.8.1	Faktörlerin güvenilirlik istatistikleri	102
4.9	Hipotez Testleri	102
4.10	Devam edilen eğitim seviyesi açısından farklılık	102
4.10.1.1	Cinsiyet açısından farklılık	106
4.10.1.2	Medeni durum açısından farklılık	112
4.10.1.3	İş açısından farklılık	118
4.10.1.4	Yaş grupları açısından farklılık	124
5	SONUÇ VE ÖNERİLER	133
5.1	Sonuçlar	133
5.2	Öneriler	137
	KAYNAKLAR	139
	EKLER	147
	EK.1: Anket Formu	147
	EK.2: Etik Kurul Onayı	149
	ÖZGEÇMİŞ	151



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	23
Çizelge 3.1: Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler.....	41
Çizelge 3.2: Kişilik Özellikleri ve Motivasyonel Özellikler	43
Çizelge 3.3: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Farkları.....	85
Çizelge 4.1: Ankete Katılanların Yaş Guruplarına Göre Dağılımı.....	99
Çizelge 4.2: Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	99
Çizelge 4.3: Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	100
Çizelge 4.4: Ankete Katılanların İş durumuna Göre Sayısı	100
Çizelge 4.5: Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Sayısı	101
Çizelge 4.6: Güvenilirlik İstatistikleri	101
Çizelge 4.7: Faktörlerin Güvenilirlik Testleri	102
Çizelge 4.8: Devam Edilen Eğitim Seviyesine Göre Tanımlayıcı İstatistikler	103
Çizelge 4.9: Devam Edilen Eğitim Seviyesi Sınıfları	103
Çizelge 4.10: Devam Edilen Eğitim Seviyesi Test İstatistikleri.....	104
Çizelge 4.11: Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencileri Arasında Liderlik Algısı Farklılığı Sonuç Tablosu.....	105
Çizelge 4.12: Lisans Öğrencilerinde Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistikler	107
Çizelge 4.13: Lisans Öğrencilerinin Cinsiyetlerine Göre Sınıfları.....	107
Çizelge 4.14: Lisans Öğrencilerinin Cinsiyetlerine Göre Test İstatistikleri.....	108
Çizelge 4.15: Yüksek Lisans Öğrencilerinde Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistikler	108
Çizelge 4.16: Yüksek Lisans Öğrencilerinin Cinsiyetlerine Göre Sınıfları	109
Çizelge 4.17: Yüksek Lisans Öğrencilerinin Cinsiyetlerine Göre Test İstatistikleri	110
Çizelge 4.18: Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Sonuç Tablosu.....	110
Çizelge 4.19: Lisans Öğrencilerinde Medeni Duruma Göre Tanımlayıcı İstatistikler	113
Çizelge 4.20: Lisans Öğrencilerinin Medeni Duruma Göre Sınıfları.....	113
Çizelge 4.21: Lisans Öğrencilerinin Medeni Duruma Göre Test İstatistikleri.....	114
Çizelge 4.22: Yüksek Lisans Öğrencilerinde Medeni Duruma Göre Tanımlayıcı İstatistikler	115
Çizelge 4.23: Yüksek Lisans Öğrencilerinin Medeni Duruma Göre Sınıfları.....	115
Çizelge 4.24: Yüksek Lisans Öğrencilerinin Medeni Duruma Göre Test İstatistikleri	116
Çizelge 4.25: Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Liderlik Algılarının Medeni Duruma Göre Sonuç Tablosu	117
Çizelge 4.26: Lisans Öğrencilerinde İş Duruma Göre Tanımlayıcı İstatistikler	118
Çizelge 4.27: Lisans Öğrencilerinin İş Duruma Göre Sınıfları	119
Çizelge 4.28: Lisans Öğrencilerinin İş Duruma Göre Test İstatistikleri	120

Çizelge 4.29: Yüksek Lisans Öğrencilerinde İş Duruma Göre Tanımlayıcı İstatistikler.....	120
Çizelge 4.30: Yüksek Lisans Öğrencilerinin İş Durumuna Göre Sınıfları	121
Çizelge 4.31: Yüksek Lisans Öğrencilerinin İş Duruma Göre Test İstatistikleri	122
Çizelge 4.32: Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Liderlik Algılarının İstihdam Durumuna Göre Sonuç Tablosu.....	122
Çizelge 4.33: Lisans Öğrencilerinde Yaş Gruplarına Göre Tanımlayıcı İstatistikler	124
Çizelge 4.34: Lisans Öğrencilerinin Yaş Gruplarına Göre Sınıfları.....	125
Çizelge 4.35: Lisans Öğrencilerinin Yaş Gruplarına Göre Test İstatistikleri.....	126
Çizelge 4.36: Yüksek Lisans Öğrencilerinde Yaş Gruplarına Göre Tanımlayıcı İstatistikler.....	126
Çizelge 4.37: Yüksek Lisans Öğrencilerinin Yaş Gruplarına Göre Sınıfları	127
Çizelge 4.38: Yüksek Lisans Öğrencilerinin Yaş Gruplarına Göre Test İstatistikleri	128
Çizelge 4.39: Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Liderlik Algılarının Yaş Gruplarına Göre Sonuç Tablosu	128
Çizelge 4.40: Lisans Öğrencilerinin Yaş Gruplarına Göre Paylaşılan Vizyon Oluşturma Açısından İkili Karşılaştırma Test İstatistikleri	131

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmalarına Göre Liderlik boyutları	52
Şekil 3.2: Yönetmel Diyagram Modeli	61
Şekil 3.3: Üç Boyutlu Liderlik Modeli (Parsehyan, 2014).....	68
Şekil 3.4: Liderlik Davranışı ile İzleyicilerin Olgunluk Düzeylerinin İlişkisi	71
Şekil 3.5: Bass, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimi (Parsehyan, 2014).....	77





LİSANS VE YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİLERİNİN İDEAL LİDERLİK ALGILAMALARI VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA

ÖZET

Dünyanın kuruluşundan beri yönetim konusu her zaman gündemde olmuştur. Çünkü toplu yaşama süreci başlayınca yöneten ve yönetilen konusu önem kazanmaya başlamıştır. Yöneten yönetilen sürecinin en önemli yanı yöneten boyutudur. Grup ya da toplumların varlıklarını devam ettirmelerinde yönetenlerin rolü çok büyüktür. Yönetenlerden en önemli görev de liderlere düşmektedir. Çünkü liderler, grup ve toplumlar içindeki birlik, beraberlik, dayanışma, hak ve hukuku tesis eden kimlerdir. Bu temel öğeler, grup ve toplumların güçlü olmalarını sağlayan temel taşlardır. Bu temel taşları yerinde ve zamanında en iyi uyumlu hale getiren liderlerdir. Kısaca liderlik, grup ve toplum hayatının varlık nedenidir.

Bu çalışmayı bir vakıf üniversitesinin işletme bölümü lisans ve işletme yönetimi yüksek lisans bölümünde okuyan öğrencilerine anket uygulayarak yaptık. İşletme bölümü öğrencilerini tercih etmemizin nedeni, bu öğrencilerin liderlik konusunu kapsayan dersleri almalarıdır. Amaç lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin ideal liderlik algılamalarını belirlemektir.

İşletme bölümü lisans ve işletme yönetimi yüksek lisans bölümünde okuyan öğrencilerin ideal liderlik algılamalarını belirlemek amacıyla Araştırma verileri Kouzes ve Posner (2003) tarafından geliştirilen “liderlik Uygulamaları Envanteri (leadership Practices Inventory-LPI)” kullanılarak toplanmıştır. Kullanılan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü bilgi formu, ikinci bölümü liderlik uygulamaları ölçeği (30 sorudan) oluşturmaktadır. Liderlik uygulamaları ölçeği beş alt kategoriden oluşmaktadır. Bu kategoriler şunlardır: Model olma kategorisi, paylaşılan vizyon oluşturma, risk alma, tanıma ve takdir etme, takım çalışması oluşturma. Bu tezde 2015-2016 döneminde işletme bölümü son sınıfında ve işletme yönetimi yüksek lisans bölümünde okuyan öğrencilerin ideal liderlik algılamaları araştırılmıştır. Araştırmada anket, işletme son sınıfta okuyan (232 öğrenci) ve işletme yönetimi anabilim dalında yüksek lisans yapan (92 öğrenci) tüm öğrencilere uygulanmıştır. Toplam 324 öğrenciden veriler elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, algılama, kişilik, yönetim, güç*



IDEAL LEADERSHIP PERCEPTION OF UNDERGRADUATE AND GRADUATE STUDENTS: AN APPLICATION

ABSTRACT

Management issue has always been on the agenda since the foundation of the earth. Since when the process of collective living emerged, the issue of manager and managed began to gain importance. The dimension of manager is the most important part of the process of manager and managed. The role of manager has high importance on the survival of groups or society. Because leaders are the people who establish unity, solidarity, cooperation and equity in group and society. This main principles are the keystone of groups and society entailing them to be strong and robust. Leaders adjust this keystones seasonable. Briefly, leadership is the reason of being for group and community life.

This research was carried out by conducting a questionnaire to the undergraduate and graduate students studying Management of Business Administration (MBA) in a foundation university. As the students studying business administration take courses involving leadership, we preferred them as an experimental subject. Our goal is to determine the ideal leadership perception of undergraduate and graduate students.

Research data were collected by using Leadership Practices Inventory (LPI) developed by Kouzes and Posner (2003). The questionnaire involves two parts. The first part is composed of information form, the second part is composed of (LPI) involving questions. (LPI) consist of five subcategories. This categories are; establishing shared vision, risk taking, recognition, appraisal and establishing team work. In this dissertation, ideal leadership perception of senior students and graduate students studying (MBA) in 2015-2016 term was searched. In the research, the questionnaire was held to senior students (232) and graduate students (92) studying (MBA). Data were totally collected from 324 students.

Key words: *leadership, perception, personality, management, power*



1 GİRİŞ

Günümüz dünyasında değişim ve gelişmeler baş döndürücü bir hızla gerçekleşmektedir. Bu hızlı değişim ve gelişim sürecinde grup, işletme ya da toplumların olumsuzluklarla karşılaşmamları için yönetim kademelerinde güçlü yönetici ya da liderlerin olması gerekmektedir. Grup, işletme ya da toplumlar ancak güçlü yönetici ve liderler sayesinde olumsuzluklara baş edip varlıklarını sürdürebilirler.

Liderlik, grup, işletme ve toplumları etkileyip ikna ederek belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmalarını sağlama sürecidir. Lider ise bu süreci gerçekleştiren kişidir. Bütün kurum ve kuruluşların temel görevlerinden biri, güçlü yönetici ve liderlerin yetişmesi için gerekli olan tüm imkan ve şartları oluşturmalarıdır.

Bu çalışma 2015-2016 döneminde işletme bölümü son sınıfında ve işletme yönetimi yüksek lisans bölümünde okuyan öğrencilerin ideal liderliği nasıl algıladıkları algıladıkları liderlik davranışlarının demografik özelliklerine ve içinde buldukları eğitim sürecine göre farklılık gösterip göstermediğini açıklamaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, lider, liderlik, algı kavramları, tanımı, önemi, liderliğin gelişim süreci, temel taşları, kuralları, liderlik sürecinde kullanılan güç biçimleri, liderin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörler ve kişilik yapısı – liderlik ilişkisi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde liderlik konusunda ileri sürülen kuramlar yer almaktadır..

Üçüncü bölümde ise bir vakıf üniversitesinde eğitim gören lisans ve yüksek lisans öğrencileri ile gerçekleştirilen araştırma yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, hipotezleri, modeli, evren ve örnekleme, değerlendirme yöntemi ve uygulamaya ilişkin bulgu ve yorumlar yer almaktadır. Ayrıca sonuç ve öneriler de bu bölüme dahil edilmiştir.



2 LİDERLİK, LİDER, ALGILAMA KAVRAMLARI VE TANIMI

2.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı

Yönetim ve davranış bilimlerinde üzerinde en çok tartışılan ve araştırma yapılan konuların başında liderlik gelmektedir. Çok sayıda yazar ve araştırmacı lider ve liderlik kavramları üzerine çalışmalar yapmıştır. Ama liderlik konusunda tam fikir ve kavram birliği sağlanamamıştır. Bunun nedeni liderlerin ne zaman, nerede ve nasıl ortaya çıktıkları konusunda kesin bir şeyin söylenememesidir.

Liderlikle ilgili ilk yazılı belgeler 5000 yıl evvel Mısır hiyerogliflerinde gösterilen “lider-liderlik-takipçi” şekilleridir, Milattan önce 6 ncı yüzyıla ait Çin klasiklerinde ise ülke liderlerinin halkına karşı olan sorumluluklarından söz edilmiştir. Daha sonraları Yunan filozofu Platon’un, Republic (Cumhuriyet) adlı eserinde ideal liderinin sahip olması gereken özelliklerinden söz edilmiş ve liderlerin iyi bir hükümetin temel unsurlarından biri olduğu vurgulanmıştır. Aristo ise, Politics (Politika) adlı eserinde lider olacakların liyakat eksikliğinden bahsederek gençlerin liderlik konusunda eğitim görmeleri gerektiğini savunmuştur. Makyevelli, The Prince (Prens) adlı eserinde toplumda liderin önemini ve lider olmanın zorluğunu şu şekilde ifade etmiştir, “hiçbir şey yeni bir oluşumun ve düzenin tanıtımına liderlik yapmaktan daha zor olamaz” (Bass 1990:3).

Liderlik dünyanın en eski ve en önemli olgularından biridir. Dünyadaki bütün insan, grup, işletme ve toplumlar için evrensel bir kavramdır (Bass 1990:3-4). Grup ya da toplum olarak yaşamının doğal bir sonucu olarak, insanlar kendi yaşamlarına göre belirli bir iş bölümü anlayışı içinde çeşitli görev ve sorumlulukları paylaşmak zorundadırlar. Bu paylaşım gerçekleştirilirken bazı temel ilkelere bağlı kalmak zorunluluğu vardır. Ancak bazı insan ya da gruplar bu ilkelerin dışına çıkabiliyorlar. İşte liderler ilkelerden sapmaları ortadan kaldırıp ortak amaçlar doğrultusunda insanların hareket etmelerini sağlamak için devreye girerler. Başka bir deyişle, insanları, grupları ve toplumları belirli

hedeflere yöneltecek insanlara ihtiyaç her zaman duyulmuştur. İhtiyaç duyulan bu insanlara lider, sürece de liderlik denilmiştir(Cafoglu 1997:134).

İnsanlar gruplar halinde yaşamaya başlayınca liderlik bu yaşam sürecine bağlı olarak gündeme gelmiştir. Günümüzde meydana gelen çok hızlı ekonomik ve teknolojik değişimlere grup, işletme ya da toplumların ayak uydurmaları süreci liderliğin önemini daha da ön plana çıkarmıştır.

Oxford İngilizce sözlükte, lider kelimesinin varlığına 1300'lü yıllarda rastlanıldığı ama buna karşın, liderlik kelimesinin ise ancak 19 ncu yüzyılın ilk yarısından sonra ortaya çıktığı belirtilmiştir. Daha önceki zamanlarda lider kelimesinin karşılığı olarak padişah, prens, kral, komutan, devlet başkanı gibi kavramlar kullanılmıştır (Bass 1990:11). Bu kavramların hepsi grup ve toplumlara idare eden yöneticileri, grup ya da toplum üyelerinden ayırt etmek için kullanılmıştır.

Liderlik konusunda 5000'nin üzerinde araştırma yapılmış ve yapılan her araştırmanın sonucunda değişik liderlik tanımları ortaya çıkmıştır (Adams and Yoder 1990:367). Literatürde liderliğin birçok tanımı vardır. Bu konuda genel kabul gören bir tanım yapmak mümkün olmamıştır. Bunun nedeni, sosyal yaşamın, şartların, grupların, işletmelerin ve toplumların zaman içerisinde farklılıklar göstermeleridir. Dolayısıyla her döneme, zaman ve şartlara farklı bir liderlik tanımı yapılabilmektedir. Başka bir deyişle, liderlik kavramına 20 nci yüzyılın başından beri değişen sosyal, ekonomik ve kültürel oluşumlar ve şartlara bağlı olarak farklı anlamlar yüklenmiştir.

Liderlik kavramı önceleri geleneksel ve yöresel bir anlam taşıyordu. Yani merkezi otorite, herkese uygulanabilen kurallar, ilkeler, sıkı denetim, güçlü hiyerarşik ve merkeziyetçi yapı gibi özellikler içermekteydi (Rost, 1991). Ancak daha sonra meydana gelen toplu değişimler yani tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş beraberinde devrin özelliklerini taşıyan bir liderlik anlayışı gündeme geldi. Sanayi devriminin ortaya çıkardığı özel ve kamu mülkiyetli, büyük merkeziyetçi yapısal anlayış ve otoriteye dayalı geleneksel ya da otoriter liderliğin anlayışı yanında; 20 nci yüzyıldan itibaren oluşan yeni örgütsel ve yönetsel anlayış beraberinde adem-i merkeziyetçi kuruluşlar ve demokratik liderlik anlayışı gündeme getirmiştir (Bayrak, 1997).

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Liderlik, insanları, grupları, işletmeleri ya da toplumları belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirme yeteneğidir (Güney, 2012a).

- Liderlik, grup ya da toplum için yararlı sosyal amaçlar belirlemeyi sağlayan ve bu amaçların başarılmasında hem liderin hem de takipçilerinin mutlu olduğu bir ikna ve inandırma sürecidir (Heifetz, 1998).

- Liderlik, resmi veya resmi olmayan yollardan belirlenen hedeflere ulaşmak için grup üyelerini etkileyebilme yeteneğidir (Northouse 1997).

- Grup, işletme ya da toplum içerisindeki bir kişinin yapacakları konusunda takipçilerine bilgi sunarak, onları kendi istediği tarzda davranmalarını sağlaması yoluyla, belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma konusundaki etkileşim sürecidir(Shfritz 1998).

Liderlik, hızla değişen ve gelişen dünyada organizasyonların bu değişim ve gelişime uyum sağlayabilmeleri için yapacakları faaliyetlerin arkasındaki yönlendirici ve hızlandırıcı güçtür (Bennis and Nanus, 1985).

- İşletmeler açısından liderlik, verimlilik, karlılık, yaratıcılık, yenilik ve hizmet sağlamak gibi belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için; grup veya örgütteki insanlarla örgütün somut veya dolaylı kaynaklarının etkileşim içine sokulduğu bir süreçtir(Blake and McCanse, 1991).

- Bir grup insanı etkileyip onları belirli amaç ve hedefler çerçevesinde toplayabilme sürecidir (Eren, 2000a).

- Liderlik, grubun ya da toplumun faaliyetlerini ve yaşantılarını düzenleme sürecinde grubun veya toplumun var gücünden yararlanma yeteneğidir (Güney, 1992b). Liderlik konusunda yapılan tanımları dikkate alarak liderliği şöyle tanımlayabiliriz. Liderlik, grup, kurum ya da toplumlar için amaç ve hedefler belirleyip, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirme yolunda takipçilerini etkileyip harekete geçirme yeteneğidir.

2.2 Lider Kavramı ve Tanımı

Lider ve liderlik kavramları birbirlerinin tamamlayıcılarıdır. Lider bir kişiyi ifade ederken liderlik bir yetenek ve süreci ifade etmektedir. Lider konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Lider, grubun kendisini yönetmek için seçtiği kişidir (Güney, 2000c).
- Lider, grup ya da toplum yaşantısı ile ilgili hedefler belirlemede görevler üstlenen kişidir (Fiedler, Chemers and Mahar, 1977).
- Lider, gücünü yasalardan değil takipçilerinden alan ve bulunduğu grup ya da toplumda ortaya çıkarak grubu belirlenen amaçlara yönelten kişidir (Bennis, 1989a).
- Gruplar ya da toplumları belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmalarını sağlamak amacıyla takipçilerini etkileyen ve inandıran kişidir (Arıkan, 2001).
- Lider, insanların tavırlarını, davranışlarını, düşüncelerini ve fikirlerini etkileyebilen kişidir (Ott, 1989).
- Lider, amaç ve hedeflerin belirlenmesini ve bu amaç ve hedeflere ulaşma konusundaki faaliyetler üzerinde etkili olabilen kişidir (Bass, 1990).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak lideri şöyle tanımlayabiliriz. Lider, sahip olduğu nitelikler sayesinde takipçilerini belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda etkileyip harekete geçirebilen kişidir.

Grup ve toplumlarda zaman ve şartlar liderlerin ortaya çıkmasında etkili faktörlerin başında gelmektedir. Lideri diğer insanlardan ayıran en önemli özellik, gücünü ve yetkisini sahip olduğu niteliklerden almasıdır. Bu özellikleri nedeniyle lider kavramı yönetici, başkan, komutan ve şeften farklıdır (Gardner, 1990). Lider, grup ya da toplumların her aşamasında ortaya çıkabilir. Liderlerin en önemli özelliği, dürüst, ve vizyon sahibi olmasıdır (Bennis, 1989b). Bir lider, dürüst değilse sahip olduğu diğer bütün özelliklerin bir anlamı kalmaz.

2.3 Algılama Kavramı ve Tanımı

İnsan bilincinin önemli unsurlarından biri de algılamadır. Çevredeki oluşmuş ya da oluşmakta olan her şeyin insan bilincinde yer alması için mutlaka algılanması gerekmektedir. Aksi durumda bütün bunlar her an yeniden algılamamız lazım. Buda mümkün değildir. Bütün bunlardan dolayı psikoloji, sosyal psikoloji ve davranış bilimleri alanının uzmanları algılama konusu üzerinde önemle durmuşlardır.

Algının sözlük anlamı, nesnel dünyayı duyular yoluyla öznel bilince aktarma olarak belirtilmektedir. Algı terimi, dilimizde de, Batı dillerinde de olduğu gibi almak kökünden türetilmiştir

Algılama, insan davranışını belirlemede etkili olan ve bilişsel özelliğe sahip bir süreçtir. Duyu organları ile beyin arasındaki ilişkiyi sağlayan ve sonuçta değerlendirmeler yapmamızı kolaylaştıran algılama, liderlik için son derece önemli bir süreçtir.

İnsanların çevrelerinde gerçekleşen ya da var olan her şeyin farkına varmasında duyum ve algı süreçleri oldukça etkili bir yapıya sahiptir. Ancak duyum ile algı aynı şey değildir. Uyarıcıların organizmaya yönlendirdiği veriler sonucunda algılama gerçekleşmektedir. Duyu organların beynimize ulaştırdığı bilgiler birbiriyle ilişkilendirilerek yorumlamalar yapılır ve çevrenin algılanması sağlanmış olur.

Algılama, çevremiz ile ilgili bir çeşit bilgilenme, yorumlama ve değerlendirme sürecidir. Algılama konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

- Algılama duyular aracılığıyla farkına varılan nesnelere belli bir ilişki düzeni içine yerleştirilerek anlamlandırma sürecidir (Tolan vd., 1985).

- Algılama, herhangi bir olaya, nesneye, ilişkiye ait verilerin alınması yorumlanması ve değerlendirilmesi sürecidir (Güney, 2000c).

- Algı, nesnelere ve nesnelere arasında gerçekleşen bilinçli deneyimler olduğu söylenebilir (Coren, Ward and Enns, 1993).

- Algılama bir farkına varma, farkına varılma, bilgi setimiz içinde yer bularak yakıştırma ve söz konusu olguyu nitel ve nicel olarak yargılayıp değerlendirme sürecidir(Kaynak, 1990).

- Daha kısa bir tanımla algılama, nesnel dünyayı duyular yoluyla öznel bilince aktarma sürecidir (Saydam, 2005).

-Algı, duyu organlarımızca taşınan duyusal verileri örgütleyip yorumlamadır. Başka bir deyişle, algı, insanların çevresindeki yer alan uyaranlara anlam verme sürecidir (Arkonaç, 1998).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak algılamayı şöyle tanımlayabiliriz. Algılama, çevremizde bulunan nesnelere, ilişkileri ve olayları değişik biçimde duyu organlarımızda meydana getirdikleri izlenimler ve örgütlenmelerle bize tanıtan ve bu tanıtm sayesinde yorum ve değerlendirmeler yapmamızı sağlayan psikolojik bir süreçtir. Yorumlarımızda, değerlendirmelerimizde, kararlarımızda ve davranışlarımızda bu psikolojik sürecin önemli bir etkisi vardır.

İnsanlar yaşamlarında gerçeği bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda benimserler. Bu benimsemede duyu organlarının ve hislerin önemli rolü vardır. Çünkü bütün insanlar, nesne, olay ya da ilişkileri algılayıp zihinsel sistemlerinden geçirirken bilgi ve deneyimlerinden çok yararlanırlar. Ancak değişen yaşam şartları ve imkanlar algılanan gerçeklerin değişmesine neden olabilir.

Gerçeğin algılanma süreci bireyden bireye, zamandan zamana ve durumdan duruma farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle bir kişiye ya da zamana göre doğru olan bir şey başkası için veya zamana göre yanlış olabilir.

Gerçeğin algılanmasında durumsallık yaklaşımı söz konusudur. Yani kişi, bölge ve ülkeler için her zaman geçerli olan bir doğru ve gerçek yoktur. Kısaca belirtecek olursak, kişilerin algıladıkları gerçekler farklılık gösterebilmektedir (Friman, 1999). İnsanların yaşadıkları ailenin ve kültürel çevrenin etkisiyle oluşan algılama zeminlerinin farklılığı nesne ve olayları algılamalarında farklılıklar oluşturabilmektedir.

Sosyal algı, insanın çevresi ve çevresinden gelen uyarıcılar hakkında bilgi sahibi olması ile yakından ilişkilidir. İnsanların algılama süreci üzerinde etkili olan birçok faktör mevcuttur. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2000c):

- Tutumlar,
- Değer yargıları,
- Ahlaki yapı,
- Güdüler,
- Yetişme tarzı,
- Çevrede başka kimselerin mevcut olup olmaması,
- Diğer insanların prestij sahibi olup olmaması gibi.

Yukarıda saydığımız faktörler sosyal algının temelini oluştururlar. Bu faktörler ve etkisi kişiden kişiye, bölgeden bölgeye ve ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir.

2.4 Liderliğin Gelişim Süreci, Önemi, Temel Taşları, Kuralları Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

2.4.1 Liderliğin gelişim süreci

Toplulukların oluşmasından itibaren liderlik gündeme gelmiş ve konu tartışılmaya başlanmıştır. Liderlik alanıyla ilgili ilk tartışmalar Yunanlı filozoflardan Sokrates ve Platon dönemine denk gelmektedir. Ancak bu tartışmalar günümüzde bilimsel bir temele oturtulmuştur. Liderlikle ilgili bilimsel çalışmalar sonucunda grup ya da toplumları etkileyerek harekete geçiren liderlerin sahip olması gereken nitelikler belirlenmiştir.

Liderliğin gelişim süreci ile ilgili literatür taraması sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır (Güney, 2012a, Dural, 2008, Parsehyan, 2014):

Geçmişte liderlikle ilgili ilk açıklamaları Sokrates yapmıştır. Soyluların siteleri ya da toplumları idare etmesine Sokrates, karşı gelmiştir. Toplum ya da siteleri idare eden kişilerin erdemli ve bilgili olmalarının temel şart olduğunu savunmuştur. Platon ise eğitimin önemi üzerinde durmuştur. Toplumunu oluşturanların (besleyiciler, koruyucular ve üreticilerin) mutlaka eğitilmiş olmalarını gerekli görmüştür. Koruyucu sınıfına dahil olanları, Platon devlet yönetimi için önemli görmüştür. Koruyucuların yetişme dönemlerinden itibaren beden eğitimi ve müzik eğitimi almalarını uygun bulmuştur. Koruyucu

adaylarını savaşa götürerek kahramanlıklarını sergilemelerini gözlemlemiştir. Koruyucu adayların eğitimi 20 yaşına kadar devam etmiştir. Temel eğitimlerini bitiren koruyucu adayları, yeni 10 yıllık bir eğitim sürecine tabi tutulmuşlardır. Platon, bu eğitim sürecinde özellikle şu dersleri almalarını zorunlu görmüştür. Matematik, geometri, armoni ve astronomi bilimleri. 30 yaşından 50 yaşına kadar ise felsefe eğitimini almalarını gerekli bulmuştur. 50 yaşına gelen koruyucu adaylar bir sınava tabi tutuluyorlardı. Bu sınavı başarıyla geçenler toplumu idare etmeye hak kazanıyorlardı. Zorlu bu eğitim sürecinden sonra toplumu idare edeceklerin mutlaka insani hırslarından kendilerini arındırmalarının gerekli olduğunu Platon, vurgulamıştır. Bu açıklamalardan şunu anlayabiliriz. İnsani bütün hırslarını bir tarafa bırakmış, bilgili, cesur ve erdemli olan insanların toplumlari idare etmeleri doğru bir yoldur.

Avrupa'daki yenilik hareketlerinin başladığı dönemde yönetim, yönetici ve politika konusunda çalışma yapan Niccholó Machiavelli, insanların doğuştan bencil, kötü, menfaatçi, mal, mülk düşkünü olduklarını açıklamıştır. Devleti idare edeceklerin insanların bu özelliklerini dikkate almaları gerektiğini savunmuştur. Machiavelli, yönetim sürecinde din dahil her türlü mekanizmanın kullanılmasının doğal olduğunu ve gücün Tanrı'dan değil kuvvetten doğduğunu ifade etmiştir. Machiavelli'ye göre, siyasi başarı ahlaktan önemlidir. Ayrıca Machiavelli, halkın, yönetim kademesinde yer alanlardan korkmasının normal olduğunu ifade etmiştir Ancak ona göre, bu korkunun temelinde sevgi ve merhamet vardır.

20. yüzyılda liderlik konusunda daha derinlemesine ve detaylı araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Özellikle liderlerin sahip olmaları gereken nitelikler ve liderlik tarzlarının yönetsel başarıları konusunda çalışmalar yapılmıştır. Geline son nokta liderliğin durumsal olduğunu yanı her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir liderlik modeli yoktur. Zaman ve şartlar lideri belirleyen en önemli faktörlerdir.

Liderlik gelişim süreci belirli dönemlere ayrılarak ele alınmıştır. Bu dönemler şunlardır (Güney, 2012a, Seters and Filed, 1990):

- Kişilik kriterine önem veren dönem,
- Etkileme gücünü kriter alan dönem,

- Liderlerin davranışlarının önemli olduğunun kabul edildiği dönem,
- Liderliğin zaman ve şartlara bağlı olduğunun önemli olduğu dönem,
- Liderden beklentilerin önemli olduğu dönem,
- Ticari ilişkileri başlatmanın ve devam ettirmenin önemli olduğu dönem,
- Rol üstlenmenin ve geliştirmenin önemli olduğu dönem,
- Kültür kriterinin önemli olduğu dönem,
- Değişimin önemli olduğu dönem.

Bu dönemleri kısaca şöyle özetlemek mümkündür. Liderlik konusunda çalışma yapanlar hangi değişkene önem vererek çalışmalarını kurgulamışlarsa o değişken liderlik için önemli kabul edilmiştir.

2.4.2 Liderliğin önemi

Liderliğin grup, toplum ve işletmelerin hayatında önemli bir yeri vardır. Lidersiz ya da yönetici-lidersiz bir grup, toplum veya işletmenin başarılı olması mümkün değildir. Çünkü grup, işletme ve toplumlar amaç ve hedefler olmadan varlıklarını sürdüremezler. Bu amaç ve hedefleri belirleyip grup, işletme ve toplumları harekete geçirip başarılı olmalarını sağlayan lider ya da liderlik özelliklerine sahip yöneticilerdir. Burada liderliğin insanlar, toplumlar ve işletmeler açısından önemini açıklamaya çalışacağız.

2.4.2.1 Liderliğin insanlar açısından önemi

Liderliğin insanlar açısından çok büyük önemi vardır. İnsanlar kalabalıklaşıp bir araya geldiklerinde onları bir arada tutmak, aralarında birlik beraberlik ve dayanışmayı sağlamak zorlaşır. Bu nedenle birlik, beraberlik ve dayanışmayı sağlayacak birilerine ihtiyaç duyarlar, İşte ihtiyaç duyulan bu kişi liderdir.

Liderlik, insanların birbirlerine karşı kaba kuvvet kullanıp bazılarının zarar görmelerini önlemek için gerekli olan temel bir ögedir. Liderler, insanlar için heyecandırıcı amaç ve hedefler belirleyip onların başarılı olmalarını sağlar. Ayrıca liderler, insanların birbirlerine karşı saygılı ve duyarlı olmalarını için gerekli ortamı da hazırlarlar.

2.4.2.2 Liderliğin gruplar açısından önemi

Liderlik, insanlar için ne derece önemli ise gruplar içinde o kadar önemlidir. Grupların belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda birlik ve beraberlik içinde hareket etme için liderlik özelliklerine sahip birilerine ihtiyaç vardır. Liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin grupların başarılı olmalarında ve varlıklarını devam etmelerinde çok büyük rolleri vardır.

Liderler, grup içinde ekip ruhu oluşturarak başarılı olmalarında önemli bir güçleri vardır. Zaten bu güçleri sayesinde gruplar ayakta durur ve varlıklarını devam ettirirler.

2.4.2.3 Liderliğin işletmeler açısından önemi

İşletmelerin başarılı olmalarında politika ve stratejilerin önemi çok büyüktür. Çünkü bu politika ve stratejiler işletmelerin geleceklerini belirlerler. İşte işletmeler için bu kadar önemli olan politika ve stratejileri belirleyen yönetici-lider ya da liderlerdir. Liderler, işletmedeki işgörenlere amaç ve stratejileri benimseterek başarılı olmalarını da sağlarlar (İmrek, 2004).

Liderler, değişen zaman ve şartlara uygun olarak stratejiler belirleyip işletmelerin rekabet güçlerini artırmalarını sağlarlar. İşletmeler, artan bu rekabet güçleri sayesinde pazardan daha fazla pay alırlar. Daha fazla pay alınca gelirleri artar ve bu gelir sayesinde varlıklarını devam ettirirler.

İşletmelerde sadece tepe yönetimdeki yöneticileri lider olarak görmemek gerekir. Yönetim alanının her aşamasında görev alanlar liderlik özelliklerine sahip olabilirler ve işletmenin başarılı olmasında önemli görevler üstlenebilirler. İşletmelerde yöneticiler mevcut kurallar çerçevesinde hareket ederek işlerini yaparlar. Liderler ise işletmeler zor durumda kaldıklarında inisiyatif kullanarak işletmelerin zorluklarla baş etmelerini sağlarlar.

2.4.2.4 Liderliğin toplumlar açısından önemi

Liderler, toplumlar için amaç ve hedefler belirleyerek büyük değişim ve gelişmeler yaşarlar. Toplumların büyük değişim ve gelişimler yaşamasında dönüştürücü liderlerin rolü oldukça büyüktür. Dönüştürücü liderler toplumlara çağın şartlarına göre değişimler yaşatırlar.

Karar almak toplumların geleceğini yakından ilgilendiren bir süreçtir. Yanlış kararlar toplumları felakete sürükler ve bedeli çok ağır olur. Karar verme sürecinde liderlerin rolü oldukça büyüktür. Liderler aldıkları kararlarla toplumların varlıklarını sürdürmelerine yardımcı olurlar. Buna bir olumlu bir de olumsuz örnek vermek gerekirse. Hitler, verdiği kararlarla Alman toplumunu felakete sürüklemiştir. Ama Atatürk verdiği kararlarla yok olmakta olan bir toplumdan güçlü bir topluma yani Türkiye Cumhuriyetine geçiş yapmıştır.

Grup ve işletmelere liderlik yapmakla topluma liderlik arasında farklılıklar vardır. Grup ve işletmelere liderlik yapmak dar kapsamlıdır. Ama toplumlara liderlik yapmak geniş kapsamlıdır. Toplumla ilgili liderlik faaliyetlerinin sonuçları tüm toplumu etkiler. Oysaki grup ve işletmelerle ilgili liderlik faaliyetlerinin sonuçları sadece o grubu ve işletmeyi ilgilendirir. Etkilenen alan dardır. Kısaca belirtecek olursak liderlik süreci toplumlar açısından oldukça önemlidir.

2.4.3 Liderliğin temel taşları

Sosyal bilimcilerin lider ve liderlik süreci konusunda yaptıkları araştırmalar sonucunda elde ettikleri verilere dayalı olarak liderlik sürecinin temelini oluşturan bazı önemli noktaların var olduğunu doğrulamıştır. Liderliğin temelinde yer alan önemli noktalardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür (Güney, 2012a):

Amaç ve Hedefler Belirleme: Liderler, grup, işletme ya da toplumların beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda amaç ve hedefler belirlemek zorundadırlar. Aksi durumda grup, işletme ya da toplumlar, belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmede pek istekli davranmazlar. Liderler, içinde yaşadıkları grup ya da toplumları çok iyi tanıyan kimselerdir. Bu nedenle grup ya da toplumlara uygun olmayan amaç ve hedefler belirlemezler.

- **Anında ve Doğru Karar Verme:** Liderliğin en önemli ve etkili temel taşlarından biri anında doğru karar vermesidir. Grup ya da toplum, yanlış ve yerinde kararlar veremeyen kişileri kendilerine lider olarak kabul etmez. Verilen kararlar, grup ya da toplumların amaç ve hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırır.

- **İzleyenleri Arasında (cinsiyet) Ayırım Yapmama:** Günümüzde kadın ve erkekler hemen hemen her alanda birlikte çalışmaktadır. Grupsal ve toplumsal

amaç ve hedeflere kolay ulaşmak için liderlerin kadın ve erkekler arasında ayırım yapmaması gerekir. Ayırım yaptığı takdirde liderliği sorgulanmaya başlanır. Ayrıca lider, din, dil ve renk bakımından da takipçileri arasında ayırım yapmaz.

- **Heyecanlandırıcı ve Canlandırıcı Olma:** Lider konumunda olan kişiler, takipçilerinde güç ve enerji yaratırlar. Takipçiler, yaratılan bu güç ve enerji sayesinde (liderler tarafından) belirlenen amaç ve hedeflere kolay ulaşırlar. Takipçilerinde heyecan yaratmayan insanlar liderlik konumuna gelemezler.

- **İletişim Uzmanı Olma:** Yönetim faaliyetlerinin sağlıklı gerçekleşmesindeki önemli unsurlardan biri, insanların birbirleriyle iyi iletişim kurmalarıdır. Bu süreçte liderlere önemli görevler düşmektedir. Çünkü insanların birbirleriyle iyi iletişim kurmaları, liderlerin oluşturdukları örgütsel iklimle mümkündür.

Liderlerin belirledikleri amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde takipçileriyle kurulan iyi ve sağlıklı iletişim ile mümkündür. Sağlıklı iletişim liderliğin etkililiğini artırır. Kısaca belirtecek olursak liderlilerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları ancak herkesle iyi iletişim kurmaları ile mümkündür. Takipçilerinden bazılarını iletişim sürecinin dışında tutmaları liderliklerinin tartışılmasına yol açar. Liderler bu durumu göze alamazlar.

- **Açık Fikirli ve Eşitlikçi Olma:** İletişim uzmanı olan liderlerin takipçileri birbirlerini sever, sayar ve hakkaniyet ilkesine göre hareket ederler. Çünkü rol model olarak kabul ettikleri liderler açık fikirli ve herkese eşit davranan kimselerdir. Bu özelliklere sahip olmayan insanlar grup ya da topluma liderlik yapamazlar.

İkna ve etkileme sürecinde açık fikirli ve eşitlik ilkelerine göre hareket edenler grup ya da toplumlara daha kolay liderlik yapabilirler.

- **İnsanları İdare Etmede Duyarlı ve Seçici Olma:** Lider olan kimseler grup ya da toplumların yararına dahi olsa gayri meşru işler yapmazlar. Çünkü liderlik sürecinde toplumsal değer yargıları ve ahlaki kuralları temel kriterlerdir. Toplumsal değerler, inançlar ve ahlak ölçütlerine ters işler yapanlar grup ya da toplumlara liderlik yapamazlar.

- **Takipçileri İdare Etme Sürecinde İnsanlık Onuruna Uygun Davranma:** İnsanlık onuruna uygun davranış ve hareketler sergileme liderliğin önemli yapı

taşlarından biridir. İnsanlık onurunu zedeleyici tutum ve davranışlar sergileyenler grup ya da toplumlara kolay kolay liderlik yapamazlar.

- **Sabırlı ve Kararlı Olma:** Liderlik sürecinde kişi gerçekleşen olumlu ya da olumsuz olaylar ve faaliyetler karşısında sabırlı ve kararlı olmalıdır. Sabırsız ve kararsız olan liderler daha kolay hata yaparlar ve sonuçta grup ya da toplumları felakete sürüklerler. Örneğin, Hitler'in yanlış kararları sonucunda Almanya'nın Rusya'ya yenilmesi.

- **İzleyicilerde Takım Ruhu Oluşturma:** Liderler, takipçileri arasında takım ruhu oluşturarak belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini kolaylaştırırlar. Aksi durumda her izleyici kendi kafasına göre hareket eder ve sonuçta işlerin başarılması zorlaşır. Takım ruhunun olduğu ortamlarda her şey hem kolay öğrenilir hem de her şey severek yapılır. Bunun sonucunda başarı elde edilir.

Yukarıda sıraladığımız liderliğin yapı taşları liderlik sürecinin gerçekleşmesinde önemli etkilere sahiptir. Bu yapı taşları ne kadar az ise kişilerin grup ya da topluma liderlik yapmaları da o oranda azalır.

2.4.4 Liderlik kuralları

Liderlik sadece doğuştan kazanılan bir özellik değildir. Aynı zamanda sonradan kişinin çaba ve çalışmasıyla da kazanılan bir özelliktir. Başka bir deyişle kişiler doğuştan getirdiği özelliklerin yanında kendisini geliştirerek de liderlik statüsüne kavuşabilirler.

İnsanlar kendilerini donanımlı hale getirerek liderlik konumuna gelebilirler. Ancak donanımlı olmanın yanında grup ya da toplumun o kişiyi lider olarak kabul etmeleri gerekmektedir. Çünkü liderlik, grup ya da toplumun benimsemesi sonucunda gerçekleşen bir süreçtir.

İnsanların bazı liderlik özelliklerine sahip olmaları onların grup ya da topluma liderlik yapmaları için yeterli değildir. Uymaları ve kendilerini geliştirmeleri için dikkate almaları gereken kurallar vardır. Bu kurallara göre hareket edenler liderlik konumuna gelebilirler.

Bilim adamları yaptıkları araştırma ve incelemeler sonucunda elde ettikleri verilere dayanarak liderlikle ilgili bazı temel kurallar belirlemişlerdir. Bu kısımda Ulrich, Smallwood ve Sweetman ile Peter Drucker, yaptığı çalışmalar

sonucunda elde ettikleri verilere dayanarak belirledikleri liderlik kurallarını sıralayacağız (Drucker, 2013, Ulrich, Smallwood ve Sweetman, 2010, Parsehyan, 2014):

Peter Drucker, yaptığı çalışmalar sonucunda liderlikle ilgili şu kuralları belirlemiştir:

- Lider olacakların bir faaliyet planı olmalıdır.
- Lider olacakların verdikleri kararların sorumluluğunu üstlenmelidir.
- Lider olacakların sorunlardan çok fırsatlara odaklanmalıdır.
- Lider olacakların yararlı toplantılar yapmaları gerekmektedir.
- Lider olacakların grup ya da toplumu ön planda tutmaları gerekmektedir.
- Lider olacakların grup ya da toplum için doğru olanı bulmaları gerekmektedir.
- Lider olacakların daima grup ya da toplum için yapılması gerekenler nelerdir diye düşünmesi gerekmektedir.
- Lider olacakların kurulan iletişimin olumlu ya da olumsuz sonuçlarını üstlenmelidirler.

Dave Ulrich, Norm Smallwood ve Kate Sweetman ise yaptıkları çalışma verilerine dayanarak liderlikle ilgili şu kuralları belirlemiştirler.

- **Lider Olacaklar Geleceği Şekillendirmelidirler:** Lider olacaklar, takipçilerinin belirledikleri amaç ve hedeflerle takipçilerinin geleceklerini şekillendirmeleri gerekmektedir. Başka bir deyişle, izleyenleri için bir yol haritası belirlemelidirler. Kısaca, lider olacaklar, iyi birer stratejist olmalıdırlar.

- **Lider Olacaklar Sonuç Odaklı Olmalıdırlar:** Bu kural, bilgilerin kullanılarak grup, işletme ya da toplumlar için amaç ve hedefler belirlemeyi ifade eder. Daha sonra belirlenen bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi gerekir. Liderler amaç ve hedef belirlemede ve sonuca ulaşmada uzman olmalıdırlar.

- **Lider Olacaklar Amaç ve Hedeflere Bağlılık Yaratmalıdırlar:** Lider olacaklar, bilgili, becerikli ve yetenekli kişileri bulup, belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için ekip oluşturmaları gerekmektedir. Daha sonra oluşturulan bu ekipte (amaç ve hedeflere yönelik) bağlılık ruhu yaratmalıdırlar.

Liderler, takipçilerinde kişisel, kurumsal ve profesyonel bağlılık yaratarak onların verimli olmalarını sağlarlar.

- Lider Olacaklar Hem Takipçilerini Hem de Kendilerinden Sonra Liderlik Konumuna Gelecekleri Yetiştirmelidirler: Liderlik konumuna geleceklerin en önemli görevlerinden biri de takipçilerini ve kendilerinden sonra lider olacakların yetiştirilmesidir. Takipçilerini yetiştiremeyen liderlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri zorlaşır. Ayrıca kendilerinden sonra liderlik yapacak kişileri yetiştirmeyen kimselerin yaptıkları tüm güzel şeyler yok olabilir.

- Lider Olacaklar Kendilerini Geliştirmelidirler: Liderlik konumuna geleceklerin öncelikle yapmaları gereken en önemli şey Kendilerini geliştirmeleridir. Kendilerini geliştiremeyenler liderlik konumuna zor gelirler. Gelseler bile uzun süre liderlik yapamazlar.

Kısaca belirtecek olursak her bilim adamı kendi yaptığı araştırma ve incelemenin verilerine dayalı olarak liderlik kuralları belirlemişlerdir.

Liderliği hedefleyenlerin genel olarak uyması gereken kuralların bazılarını şöyle sıralayabiliriz İşte lider olacakların uyacakları temel kurallardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2012a):

- Lider Olacaklar, Öncelikle Kendilerini Tanımalı ve Karakterlerini Geliştirmelidir: Lider olacakların öncelikle kendilerini analiz etmeleri gerekir. Başka bir deyişle, hedefi liderlik olanlar, olumlu, olumsuz ya da eksik yönlerini tespit etmelidirler. Ayrıca liderlik için çok önemli olan karakterlerini de geliştirmeliler.

- Lider Olacaklar, Bilgi ile Kendilerini Donatmalı: Bilgisiz ve cahil olanların grup, işletme ya da toplumlara liderlik yapmaları mümkündür. Bilgi otoritesi. İnsanlarda hayranlık uyandırır. Kısaca bilgili olma liderlik için olmazsa olmazlardandır.

- Lider Olacaklar, Sorumluluğa Önem Vermeliler: Lider olacakların yaptıkları ve yapacakların sorumluluğunu üstlenmeleri gerekir. Bunun için de öncelikle sorumluluk duygularını geliştirmeliler. Sorumluluk duygusu gelişmemiş olanların gruba, işletmelere ya da toplumlara liderlik yapmaları mümkün değildir.

- **Lider Olacaklar Amaç ve Hedef Belirlemede Uzman Olmalıdır:** İnsanlar amaç ve hedef belirleyebilenlerin peşinden giderler. Ancak belirlenen amaç ve hedefler takipçilerde heyecan ve coşku yaratmalıdır.

- **Lider Olacaklar Karar Verme Sürecinde Tereddüt Yaşamamalıdır:** Verdikleri kararlarda tereddüt yaşamayanlar grup, işletme ya da toplumları peşlerinden sürükleyebilir. Tereddüt, liderliğin izleyiciler tarafından sorgulanmasına neden olur.

- **Lider Olacaklar Hak, Hukuk ve Adaleti İlkelerinden Asla Vazgeçmemeliler:** Bu ilkeleri yönetim anlayışının temelinde monte edemeyenler liderlik konumuna asla gelemeyizler. Gelseler bile liderlikleri geçici olur.

- **Lider Olacaklar Değişimi Başlatıcı Olmalılar:** Liderlik konumuna gelecekler, değişimin karşısında değil, değişimi başlatıcı ya da hızlandırıcı olmaları gerekmektedir. Değişim liderlerin takipçilerini heyecanlandıran bir süreçtir.

- **Lider Olacaklar, Her Ortamda Bir Lider Gibi Davranmalıdır:** Lider olacaklar, liderlik sürecinin her aşamasında uygun tutum ve davranışlar sergilemelidirler. Aksi durumda liderliği sorgulanmaya başlanır.

- **Lider Olacaklar Zorluklar Karşısında Yılmamalıdır:** Lider olacak kişiler, zorluklarla mücadele etmesini bilmelidir. Zorluklar karşısında güçsüz kalan ya da güçlüklerden korkanlar liderlik konumunda uzun süre kalamazlar.

- **Lider Olacaklar, Cesaretli Olmalıdır:** İnsanlar cesur olanları sever ve gönüllü olarak onların peşinden giderler. Korkakların ise peşinden gitmezler. Başka bir deyişle, korkaklar lider olamazlar.

Liderlik kurallarını bunlarla sınırlamak mümkün değildir. Konumuz gereği ancak öncelik taşıyanlardan bazılarını açıkladık. Lider olacakların bu kurallara göre hareket edip kendilerini liderlik konumuna hazırlamaları gerekir.

Bu ilkelere göre hareket eden kimseler grup ya da topluma liderlik yapabilir. Tüm tutum ve davranışlarında nesnel davranışları nedeniyle aldıkları kararlar doğru ve geçerli olur. Bu da onları grup ve toplu yönetiminde başarılı kılar.

2.4.5 Liderliğin benzer kavramlarla ilişkisi

Günlük konuşmalarımızda liderlik farklı kavramların karşılığı olarak sıkça kullanılmaktadır. Ama çoğunlukla farkında olmayarak kullanılmaktadır. Genellikle parti başkanlığı, yöneticilik ve komutanlık ile liderlik birbirlerinin yerine ya da birbirine karıştırılarak kullanılmaktadır. Günümüz işletmelerinde ise ceo'lar lider olarak kabul edilmektedir. Ancak bu kullanımın doğru olduğunu söylemek mümkün değildir. Belki bunlar (komutan, yönetici, parti başkanı, ceo) bazı liderlik özelliklerine sahip olabilirler. Fakat bunları lider olarak kabul etmek mümkün değildir.

2.4.5.1 Ceo ve Lider farkı

CEO (Chief Executive Officer), görevi ve konumu işletmenin yapılanmasına bağlı olarak değişebilen ama genellikle işletmelerde yönetim sürecinin başında bulunan, işletmelerin yönetim kurullarınca belirlenmiş olan strateji ve politikaları uygulamaya geçiren kimsedir. CEO konumuna getirilenler, işletmelerin misyonu ve vizyonunu belirleyerek işletme sahiplerinin yararına faaliyetleri düzenlerler. Bunların yanında yöneticilerle yönetim kurulu arasındaki ilişkileri düzenler. Yapılan tüm faaliyetler hakkında yönetim kuruluna rapor verir (Yılmaz, 2009). CEO'lar işletmelerde her şeyi planlayan, uygulayan kişidir. CEO'lar işletmelerin geleceği ile ilgili kararları verirken sahip olunan bütün kaynakları yerinde ve verimli kullanmak zorundadırlar. İşletmelerle ilgili başarı ve başarısızlıklar konusunda yönetim kuruluna karşı sorumludur. Kısaca belirtecek olursak CEO'lar icra kurulu başkanıdır. İşletmelerdeki tüm faaliyetlerden haberdar ve sorumludur. CEO'ların bu görevleri nedeniyle karar vermede bağımsız olduklarını söylemek mümkün değildir. Halbuki liderler kararlarında tamamen bağımsızdır. Bu nedenle her CEO'nun lider olduğunu söylemek doğru değildir. Belki bazıları liderlik özelliklerine sahip olabilirler.

2.4.5.2 Şef ve Lider farkı

Şef kavramı hem askeri hem de işletmelerde kullanılan bir kavramdır. İşletmelerde daha çok atölye ve çalışanlarından sorumlu kişiler için kullanılmaktadır. Askeri alanda ise genel olarak komutanlara atfedilen bir sıfat anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, işletmelerde bir yönetici, askeriyede

ise bir nitelik anlamında kullanılmaktadır. Şef ve lider kavramlarının birbirlerine karıştırılması, büyük ölçüde yönetim tarafından görevlendirilenlerin liderlik özelliklerine sahip olmalarından.

Gilles Ferry'e göre şef ve liderlik aynı anlama gelen iki kavramdır. Ferry'e göre şef, daha çok otoriter bir kişilik yapısı içermektedir. Şef otoriter bir özellik içermesi nedeniyle liderlik anlamında da kullanılmaktadır. Bu konuda araştırmalar yapan sosyal bilimciler, şef ile liderin farklarını belirtirken şu noktalara daha çok dikkat çekmişlerdir(Güney, 2012d):

- Lider, takipçilerine ya da birlikte hareket ettiği insanlara yol gösterir, şef ise, emrindekileri daha çok tedirgin eder.
- Lider, takipçilerini işlerini severek yapmalarını, şef ise, çalışanları zorlayarak işlerini yapmalarını sağlar.
- Lider, izleyenlerine çalışma şevki aşılar; şef ise, daha çok korku uyandırarak işlerini yapmalarını sağlar.
- Lider, biz duygusu; şef ise ben duygusu ile hareket eder.

2.4.5.3 Başkan ve Lider farkı

Başkan ve lider içerdikleri anlam itibarıyla birbirinden farklıdır. aynı anlama gelmeyen iki kavramdır. Kimball Young, yaptığı çalışmalardan elde ettiği verilere dayanarak iki kavramın farklı olduğunu ispatlamıştır. Başkan olan kişiler biçimsel yetki sayesinde bu konumu gelen kişilerdir. Toplumsal olaylar ve faaliyetler üzerinde etkileri fazla değildir. Başkan konumunda bulunanlar atanmış ve yasal yetkileri olan kişilerdir (Kolasa, 1979, Young, 1930). Yetkilerin dışına fazla çıkamazlar. Kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek zorundadırlar. Ama liderlere herhangi bir yetki verilmez. Yetki ve sorumlulukları kendileri belirlerler. Ayrıca yasal yetkileri olmadan da grup ve topluma liderlik yapabilirler. Gerekli olan temel şart, kişinin liderlik vasıflarına sahip olmasıdır. Şu noktayı belirtmekte yarar vardır. Başkan olan kişiler, liderlik özelliklerine sahiptirler, değişim ve gelişim sağlayabilirler.

2.4.5.4 Komutan ve Lider farkı

Günlük konuşmalarda komutan denilince insanların aklına hemen büyük lider gelmektedir. Bu düşünce doğru değildir. Çünkü komutan olan kişinin görev ve sorumlulukları yasalarla belirlenmiştir.

Askeri birlikleri sevk ve idare eden komutan ve lider kavramları sıkça birbirine karıştırılmaktadır. Başka bir deyişle, komutan ve lider kavramları birbirinin yerine kullanılmaktadır. Yapılan çalışmalar bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu doğrulamıştır. Komutan, yasal olarak kendisine verilen rütbe, kıdem, görev ve makama bağlı olarak takipçilerini idare eder. Komutanın sahip olduğu yetki yasalarla belirlenmiştir (Güney, 2012a). Yasaların dışına çıkamaz. Ancak savaş durumunda şartlara bağlı olarak inisiyatifini kullanabilir. Lider olan kişinin yetkisi yasalarla belirlenmemiştir. Ancak şunu belirtmekte yarar vardır. Bir komutan liderlik özelliklerine sahip olabilir ya da eğitimle bazı liderlik özellikleri kendisine kazandırılabilir.

İki kavram birbirinden farklı olmasına rağmen bazen komutan olan kişi sahip olduğu liderlik özellikleri sayesinde savaşta birliğini çok iyi idare ederek bir liderden beklenen davranışları sergileyebilir (Güney, 2012a, Katz ve Khan, 1977).

2.4.5.5 Popüler kişi ve Lider farkı

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde popüler kelimesi şu anlamı içermektedir. “halkın arasında yaşayan motiflere, ögelere yer veren, onlardan yararlanan, halkın zevkine uygun, halk tarafından tutulan” (Akalin vd., 2005).

Popüler kişiler insanlar tarafından çokça sevilen kimselerdir. Fakat insanlar kişileri sadece popüler oldukları için takip etmezler. Toplumlara cezbedecek amaç ve hedef belirleyen kimseler takip edilir ve söyledikleri yerine getirilir. Yoksa popüler oldukları için değil (Güney, 2012d). Popüler kişiler, toplumu oluşturan tüm insanların algılama zeminlerine uygun düşmeyebilir. Ancak kendi hayranları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilir. Eğer bu insanların şöhreti biterse etkileme güçleri de yok olur.

Lider ve popüler kişilerin farklı olduğunu Peter F. Drucker şu şekilde ifade etmiştir. Liderin ve popüler kişilerin takipçileri var. Liderin izleyicileri ona ve belirlediği hedeflere inandıkları için, popüler kişilerin izleyicileri ise onu

sevdikleri için takip ederler. Popüler kişiler, para, şan şöhret ve gündemde olmakla yakından ilişkili iken liderliğin ise bunlarla ilişkisi yoktur (Dünya Gazetesi, 2011). Bu farklılıklara rağmen liderlik ve popülerlik birbirine yakın kavramlardır. Bu yakınlığı şöyle açıklayabiliriz. Hem lideri hem de popüler kişiyi büyük kitleler izlemektedir.

2.4.5.6 Yönetici ve Lider farkı

Araştırmacıların üzerinde en çok çalıştıkları konuların başında liderlik ve yöneticilik gelmektedir. Çünkü liderlik ve yöneticiliğin farklı olması ilgilerini çekmiştir. Günlük konuşmalarımızda sıkça bu iki kavram birbirinin yerine kullanılmakta çokça da birbirine karıştırılmaktadır. Aslında iki kavram birbirinden çok farklı nitelikler içermektedir. Yapılan araştırmalarda bu görüşü doğrulamıştır.

Yöneticilik, işgörenlere yapmaları gereken işleri yaptırma, liderlik ise grup ya da toplumu oluşturan insanlardan yapılması gerekenleri isteme sürecidir. Yönetim sürecinde yöneticiler çalışanları yasalar çerçevesinde zorlar, liderler ise çalışanları etkileyerek kendilerine yakınlaştırırlar. Başka bir ifade ile yöneticiler idaresindekilere emir verir, liderler ise takipçileri ile iletişim kurar (Bennis, 1994b).

Lider olan bir kişi resmi bir yapı içinde, resmi olmayan bir yoldan ortaya çıkabilir. Çünkü bir kişinin resmi bir yetki olmazsa olmaz bir nitelik değildir. Ancak yönetici yasal gücü olmadan yöneticilik yapamaz. Liderlik, işletmelerin ve toplumların her kademesi ve kesimi için geçerli iken, yöneticilik işletmelerin orta ve üst kademeleri için geçerlidir(Kılınç, 1984).

Yöneticiler, yasalar çerçevesinde kendi sorumluluk alanı içine giren işlerini doğru yapmaya çalışırlar. Yaptıkları işlere göre de değerlendirmeye alınırlar. Yapılan değerlendirme sonucuna göre alacakları ücret belirlenir. Liderler ise doğru işi yaparlar. Doğru iş yaptıkları için de insanları onları takip ederler.

Yöneticiler, ürünün kalitesine, karlılığa, kurum içi düzene ve tutarlılığa önem verir. İşleri bu anlayış içinde yapılmasını ister. Liderler bunun tersine daha çok değişimle uğraşırlar ve takipçileri için yeni değerler yaratırlar (Kotter, 1990). Liderler, yasal yetkileri olmadan da çalışmalar yapabilir. Çünkü onlar hep

yenilikten yanadırlar. Liderler kimseye bağılı olmadan takipçilerini etkileyerek peşlerinden sürükleyebilirler.

Bir lider aynı zamanda iyi bir yöneticidir. Çünkü insanları idare etme sanatını iyi bilir. Yönetici konumunda bulunan kişi liderlik özelliklerine sahip olmadan da insanları sahip olduğu yasal güç sayesinde sevk ve idare edebilir. Ama bir yönetici yasal gücünün yanında liderlik özelliklerine de sahip ise çok daha iyi olur.

Lider ve yönetici arasındaki farkları tablo olarak şu şekilde gösterebiliriz (Güney, 2012a, Güney, 2012d, Koçel, 2011, Ülker, 1997, Keçecioglu, 1998):

Çizelge 2.1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir	YENİLİKÇİDİR
Düzeni sürdürür	FARKLILIK YARATIR
Koruyucudur	GELİŞTİRİCİDİR
Sistem ve yapı merkezlidir	BİREY MERKEZLİDİR
Kontrol eğilimlidir	GÜVENİ ÖZENDİRİCİDİR
Uzun bakış açısı	KISA BAKIŞ AÇISI
Nasıl ve ne zaman önemlidir	NE VE NİÇİN ÖNEMLİDİR
Alt yönetsel kademelere bakış	ÇEVREYE BAKIŞ
Mevcut durumu kabul etme	MEVCUT DURUMU SORGULAMA
Yerleşik normlara uygun hareket eden	YERLEŞİK NORMLARIN DIŞINA ÇIKABİLEN
İşi doğru yapandır	DOĞRU İŞİ YAPANDIR
Tekrarcıdır	ORİJİNALDİR
Kuralcıdır	GEREKTEĞİNDE RİSK ALICIDIR
Teşvik edicidir	YÖNLENDİRİCİDİR
Soru sorandır	CEVAPLAYANDIR
Fikirler daha çok önemlidir	OLAYLAR DAHA ÇOK ÖNEMLİDİR
Esnektir	KATIDIR

Tablodan da anlaşılacağı liderlik ve yöneticilik farklı nitelikler içeren iki farklı kavramdır. Lider olan kişi kimseden onay almadan değişimi başlatıp

farklılıklar yaratan kimsedir. Yönetici ise mevcut olan düzen ya da sistemi devam ettirir. Değişim yaratmak istese bile mutlaka birilerinden onay alması gerekmektedir. Günümüz işletmeleri hem liderlik hem de yöneticilik özellikleri taşıyan kişilere ihtiyaç duymaktadır. Eğer işletmelerin yöneticileri bu özelliklere sahip değillerse öldürücü rekabet ortamında başarılı olmaları biraz zordur.

1.3. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri Ve Liderlerin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

2.4.6 Liderlik sürecinde kullanılan güç biçimleri

Yönetmek sürecinde güç çok önemli bir faktördür. Çünkü insanlar sahip oldukları güç sayesinde başkalarının üzerinde etki sahibi olurlar. İnsanlar üzerinde etki yaratan gücün kaynağı aynı değildir. Başka bir deyişle, gücün birçok kaynağı mevcuttur. Lider ve yöneticilerde sahip oldukları güç sayesinde takipçileri üzerinde etkili olabilmektedir. Özellikle belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için sahip oldukları güçlerden yararlanırlar.

Lider ve yöneticilerin insanları idare etmek için yararlandıkları başlıca güç biçimlerini şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2009e, Güney, 2012a, Hughes, Ginnett and Curphy, 2012, Daft, 1998, Luthans, 1985, Koçel, 2010, Bertram, 2003):

2.4.6.1 Lider ve uzmanlık gücü

Uzmanlık gücü, bilgi, beceri, kapasite ve yetenekten kaynaklanan bir güç türüdür. Uzmanlık gücü insanlarda hayranlık bırakır ve uzmanlık gücüne sahip olan kişilerin liderliğinin benimsenmesi kolay olur. Uzmanlık gücü olmayan insanları lider olarak kabul etmek oldukça zordur. Uzmanlık gücüne sahip olan insanlar, meydana çıkan sorun ya da problemleri kolay çözdükleri için diğer insanlar üzerinde olumlu ve etkileyici bir iz bırakırlar.

Uzmanlık gücü güvenilir davranışla yakından ilişkilidir. Uzman olan kişiler insanda bir güvence yaratır. Başka bir deyişle uzmanlık gücüne sahip olanlara insanlar daha kolay teslim olurlar. Bilgi otoritesi insanlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Kısaca, bilgili olan liderlerin tutum ve davranışları kolayca içselleştirilir.

Lider olan kişilerin mutlaka uzmanlık gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Cahil olan, sorunları çözemeyen, başkalarının yardımıyla konuları açıklayan kişileri lider olarak kabul etmek çok zordur.

2.4.6.2 Lider ve yasal güç

Yasal güç, mevki, makam, statü ve yasalardan kaynaklanan güç demektir. Bu güce sahip olan herkes lider değildir. Çünkü kişi yasal güce sahip olabilir ve emrindekilere yasaların verdiği güçten yararlanarak işleri yaptırabilir. Fakat lider olarak algılanması biraz zordur. Görev tanımlarında ya da yönetmeliklerde yasal güç belirlendiğinden bu güç astlar tarafından daha kolay benimsenebilmektedir. Bir lider, yasal güce sahip olmadan da grupları, işletmeleri ve toplumları sevk ve idare edebilir. Ama bir lider aynı zamanda yasal güce de sahip olursa çok iyi olur.

2.4.6.3 Lider ve ödüllendirme gücü

Ödüllendirme gücü, grup, işletme ya da toplumun amaç ve hedeflerine uygun tutum ve davranışlar sergilenmesi sonucunda oluşan güçtür. Lider, takipçilerin olumlu tutum ve davranışlar yapmaları sonucunda onları ödüllendirir. Bu ödül sayesinde takipçiler işlerini daha iyi yaparlar. Ödüllendirme gücü, liderlerin sahip olmaları gereken güç türlerinden biridir.

Ödüllendirme gücü takipçilerin moral, motivasyon ve verimliliklerini olumlu yönde etkileyen önemli bir unsurdur.

2.4.6.4 Lider ve cezalandırma gücü

Cezalandırma gücü, grup, işletme ya da toplumun amaç ve hedeflerine uygun olmayan tutum ve davranışlar yapılması sonucunda oluşan bir güç biçimidir. Olumsuz tutum ve davranışların yapılması karşısında liderin bir şey yapmaması durumunda izleyicilerin lidere olan inanç ve güvenlerinde azalmalar olabilir. Olumsuz tutum ve davranışların sergilenmesi diğer takipçilerin moral ve motivasyonunu da olumsuz yönde etkiler.

Liderlerin grup, işletme ve toplumlarda birlik, beraberlik ve dayanışmayı sağlamaları için cezalandırma gücüne sahip olmaları gerekir.

2.4.6.5 Lider ve beğeniye dayanan güç (Karizmatik Güç)

Karizmatik güç, liderlerin doğuştan sahip oldukları kişilik özelliklerinden kaynaklanan bir güçtür. Başka bir deyişle karizmatik gücün kaynağı, liderlerin auralarıdır. Aura, dışa pozitif enerji vermedir. Kısaca belirtecek olursak karizma, çekiciliktir.

Liderin izleyicileri, beğendikleri ve kendilerine pozitif enerji veren liderlerin emir ve isteklerini gönüllü olarak yerine getirirler. Başka bir deyişle takipçiler, karizmadan kaynaklanan liderlik gücünden dolayı lidere daha istekli itaat ederler. Karizmatik güç, takipçilerin işlerini daha iyi yapmaları için istek ve arzu oluşturur.

2.4.6.6 Liderin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörler

Liderlerin el kol işaretlerine, tutum ve davranışlarına, yorumlarına, değerlendirmelerine, kullandıkları kelime ve cümlelerine çok dikkat etmeleri gerekir. Etmedikleri zaman uzun süre, grup, işletme ya da toplumlara liderlik yapmaları mümkün değildir. Ayrıca liderlerin belirledikleri stratejiler de başarılarını önemli derecede etkiler. Yanlış ya da yetersiz stratejiler, liderlerin liderliğini sorgular hale getirir. Toplumsal kriz ve savaşların çıkmasında liderlerin, yanlış tutum, davranış ve stratejilerinin neden olduğu bir gerçektir.

Liderlerin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörlerden bazılarını şu ana başlıklar halinde sıralamak mümkündür (Güney, 2012a):

2.4.6.7 Yaptığı hatalarda ısrar etmek (Dediğim Dedik Olmak)

Liderlik konumunda olan kişilerin her konuda dediğim dedik tutum ve davranışlar içinde olmamaları gerekir. Nitekim liderler de insan oldukları için hata yapabilirler. Fakına vardıklarında hatalarını hemen düzeltmeleri gerekmektedir. Eğer yaptıkları hatalarda ısrar etmeye devam ederlerse liderlikleri tartışılmaya başlanır. Dolayısıyla başarıları başarısızlığa dönmeye başlar.

2.4.6.8 Sahip olduğu gücü çok önemsemek

Liderlerin yaptığı en büyük yanlışlardan biri, sahip olduğu gücü çok önemseyip her istediklerini hiç kimseden çekinmeden yapmalarıdır. Bunun sonucunda başarısız olmaları kaçınılmazdır. Tarih bu örneklerle doludur.

2.4.6.9 Dalkavuklara kanmak

Yönetimin tepe noktasında yer alanların ve lider konumunda bulunanların etrafında her zaman dalkavuklar yer almıştır. Bunları ortadan kaldırmak mümkün değildir. Liderler ne kadar güçlü olsalar da sonuçta insandırlar ve yanlış da yapsalar, çevresinde kendilerini öven insanlara rastlanılır. Liderlerin dalkavukların etkisinde kalıp hareket etmeleri ya da faaliyetler düzenlemeleri onların liderliğini olumsuz yönde etkiler. Çünkü dalkavuklar liderlerin başarısız olmaları karşısında üzülmezler. Lider giderse yerine mutlaka yenisi gelir ve onlarda aynı tutum ve davranışlarını sergilemeye devam ederler. Dalkavukların tek amaçları vardır. O da daima gündemde kalmaktır. Çoğunlukla da başarılı olurlar.

2.4.6.10 Takipçilerine insani değerlerle yaklaşmamak

Lider konumunda bulunanların izleyicilerine hakaret etmemeleri, onları topluluğun önünde rencide etmemeleri, küçük düşürmemeleri ve alaya almamaları gerekir. Böyle davrandıkları an grup ya da topluma liderlik yapmaları zorlaşır ve kısa sürede liderlik konumunda alırlar. Kısaca belirtecek olursak, liderlerin takipçilerinin birer insan ve farklı değerlere sahip olduklarını unutmamaları gerekir.

2.4.6.11 Takipçilerine empatik yaklaşmamak

Lider konumunda bulunanlar takipçilerini çok iyi tanır. Çünkü empatik davranırlar. Yani kendilerini izleyicilerinin yerine koyarak olayları nesnel değerlendirmeye ve yorumlamaya çalışırlar. Liderler empatik davrandıkları için takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını bilirler ve buna göre amaç ve hedefler belirlerler. Takipçiler, belirlenen amaç ve hedefler içinde kendi istek ve ihtiyaçlarının gerçekleşeceğini gördüklerinde lidere olan bağlılıkları daha da artar ve amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için canla başla çalışırlar.

Empatik davranmayan liderlerin liderlikleri grup ya da toplum tarafından sorgulanmaya başlanır. Bu durum liderlerin başarısını olumsuz yönde etkiler.

2.4.6.12 Ruhsal açıdan olgun davranmamak

Liderlerin hem psikolojik hem de işle ilgili olgun olmaları gerekir. Çünkü olgunluk, liderlerin önemli bir niteliğidir. Liderlerin, psikolojik olarak dün ve bugünleri arasında ruhsal açıdan izleyenleri rahatsız edecek farklar olmamalıdır. Ruhsal bakımından olgun olmayanların liderlikleri sorgulanır ve izleyenleri karşısında zor durumda kalırlar. Kısaca belirtecek olursak ruhsal bakımından olgunluk, liderlerin başarıları için temel bir kriterdir.

2.4.6.13 Kendisinden sonra yeni liderlerin yetişmesini engellemek

Liderlik özelliklerine sahip olanlar kendilerinden sonra gelecek olan liderleri yetirirler. Bu kişilere yaptıkları, tutum ve davranışları ile örnek olarak onların yetişmesini sağlarlar. Eğer böyle davranmazlarsa oluşturdukları yapıyı devam ettirecek kimse olmayacağından belli bir süre sonra yaptıkları güzel şeyler yok olur gider. Kısaca, liderden sonra yerini alacak kimsenin olmaması nedeniyle grup, kurum ya da toplumda çatışmalar çıkar ve parçalanmalar meydana gelir. Bu başarısızlık lidere fatura edilir.

2.4.6.14 Kişisel menfaatlerini ön planda tutmak

Lider konumunda bulunan kişiler hiçbir zaman menfaatlerini ön planda tutmazlar. Grup, kurum ya da toplumun menfaatini kendi menfaatlerinden önde tutarlar. Eğer kendi menfaatlerini ön planda tutarlarsa grup, kurum ya da toplum onların liderliklerini kabul etmez ve sorgulamaya başlar. Bu durum liderlerin başarılı olmalarını engeller.

2.4.6.15 Değişime direnmek

Grup, kurum ya da toplumlar statik değil dinamik bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle değişimler kaçınılmazdır. Değişimler yaratmayan kimseler grup ya da toplumlara liderlik yapamazlar. Liderleri grup ya da toplum gözünde cazibeli hale getiren özelliklerden biri, grup ya da toplumlar için değişimler yapmalarıdır. Eğer liderler, değişime direnirlerse grup ya da toplum onların liderliklerini kabullenmez ve bu durum onların başarısız olmalarına neden olur. Çünkü değişime direnen liderler grup, kurum ya da toplumda çatışmaların oluşmasına neden olurlar. Bu durum ise onları liderlik konumundan uzaklaştırır.

2.4.6.16 Gündemi takip etmemek

Değişime direnmeyen yani değişimi kabullenen liderler, ülke ve dünya gündemini çok yakından takip ederler. Ülke ya da dünyada meydana gelen değişme ve gelişmeleri yakından takip eden liderler, bu değişme ve gelişmelerin grup ya da toplum üzerindeki etkilerini önceden fark eder ve gerekli tedbirleri alırlar. Gündemden haberi olmayan liderler ise değişme ve gelişmelerin gerisinde kalacakları için liderlikleri belli bir süre sonra sorgulanmaya başlanır. Bu durum onların liderlik yapmaları zorlaştırır.

2.4.6.17 Yeni hedefler belirleyememek

Gündemi yakından takip eden, değişimleri ve gelişmeleri iyi gözleyen liderleri grup, kurum ya da toplumlar için kolayca yeni amaç ve hedefler belirlerler. Bu da onları başarılı kılar. Aksi durumda yeni amaç ve hedefler belirleyemezler ve sonuçta liderlikleri eleştirilmeye başlanır. Grup, kurum ya da toplumlara liderlik yapamazlar. Yapsalar da bu kısa süreli olur. Er ya da geç onların yerini alacak yeni liderler ortaya çıkar.

2.4.6.18 Başarıyı ödüllendirmemek ya da ödüllendirmede yanlış davranmak

Liderliğin özünde hak, hukuk ve adalet vardır. Bu ilkelerden uzaklaşan bir kişi asla lider olamaz. Dolayısıyla liderlik konumunda bulunanlar başarılı olan takipçilerini başarılarından dolayı ödüllendirirler. Eğer bir lider, başarıdan dolayı değil de kendisine yakınlığından dolayı ya da keyfi olarak insanları ödüllendiriyorsa bu kişinin grup ya da topluma liderlik yapması zorlaştırır. Çünkü bu kişinin adaletsiz ve yanlış davrandığı izleyicilerin gözünden kaçmaz ve belli bir süre sonra grup ya da toplum onu liderlik konumundan indirir. Tarih bu gibi örneklerle doludur.

2.4.6.19 Çatışmaları yok saymak ve takipçilerin cesaretini kırmak

Gruplarda, kurumlarda ve toplumlarda çatışma kaçınılmaz bir süreçtir. Bu nedenle lider konumunda bulunan kişiler çatışmayı yok sayamazlar. Bu durumda yapmaları gereken, çatışmanın farkına varıp çözümü için çaba sarf etmeleridir. Eğer lider konumunda bulunan kişi, çatışmayı inkar eder ya da görmemezlikten gelir ve çatışmanın çözümü için çaba sarf etmezse ya da çözümü için bir araya gelenlerin cesaretini kırarsa grup ya da topluma liderlik yapması

zorlaşır. Çünkü belli bir süre sonra grup ya da toplumdaki çatışma büyür ve önlenemez hale gelir. Bu durum liderin sonunu hazırlar.

2.5 Kişilik Yapısı Ve Liderlik

Grubu ya da toplumu yönlendiren bütün liderlerin yapılaşmış bir kişilikleri vardır. Liderlerin sahip oldukları kişilik yapıları içinde yetiştikleri toplumsal ve kültürel faktörlerce şekillenmektedir. Kişilik yapılarının bilinmesi ya da incelenmesi grup ya da toplumlara amaç ve hedefler belirleyip onları harekete geçiren liderleri anlamamızı kolaylaştırır. Lider ve liderlik analizi için bilmemiz gereken insanların kişiliklerinin oluşumunda etkili olan temel faktörlerdir. Kişilik ve kişiliği oluşturan temel faktörlerin bilinmesi sadece liderlik için değil aynı zamanda takipçileri için de önemlidir. Çünkü takipçilerin kişilik yapıları lideri benimseyecek ve destekleyecek nitelikler taşımaları ki lideri benimsesinler. Kısaca, liderin ve takipçilerinin kişilik yapıları ve olgunluk düzeylerinin, belirlenen amaç ve hedefleri kolayca benimseyip gerçekleştirecek düzeyde olması gerekir.

İnsanların duygu, düşünce, değerlendirme, yorum, tutum ve davranışlarının oluşmasında ve şekillenmesinde hem doğuştan sahip oldukları özelliklerin hem de toplumsal değerlerin ve inançların etkisi oldukça fazladır. Bu fikirden hareket ederek sosyal psikologlar şu düşünceyi ileri sürmüşlerdir. İnsanlar kalıtsal ve çevresel faktörlerin eseridir.

İnsanlar, kişilik yapılarına göre tutum ve davranışlar sergilerler ve sergilenen davranışlar sayesinde çevrelerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratırlar. Liderler de kişilik yapılarına bağlı olarak davranışlar sergiledikleri için insanları etkilemede sergiledikleri davranışların rolü çok büyüktür. Liderler olumlu davranışlar sergilemek zorundadırlar. Aksi durumda liderlikleri grup ya da toplum tarafından sorgulanmaya başlanır. Liderlik, bir etkileme sürecidir. Etkilemede ise pozitif tutum ve davranışların rolü oldukça fazladır.

Benlik yapıları ve karakterleri oluşmuş insanların işletmelere ve toplumlara liderlik yapma şansları çok fazladır.

Grup başarısında liderlerin kişilik özelliklerinin ne kadar etkili olduğu konusunda yapılan bir çalışmada şu sonuç alınmıştır. Kendine güvenen, samimi,

baskılı ortamlarda duygusal kontrolünü kaybetmeyenlerin yönettikleri insanların performanslarının, saldırgan, bencil, otoriter tutum ve davranış sergileyenlerin emrinde çalışanların performansından daha yüksek çıkmıştır (*Chidester, Helmreich, Gregorich and Geis, 1991*). Bu araştırmanın sonucunu şöyle yorumlayabiliriz. Kişilik yapıları dengeli olanlar, sakin ve kendileri ile barışık kimselerdir. Sakin ve kendileri ile barışık olanların çevrelerindeki insanlarla kolay iletişim kurarlar ve onların başarılı olmalarını sağlayabilirler.

2.5.1 Liderin kişiliğinin oluşmasında etkili olan faktörler

Liderlerin kişiliklerini içinde yaşadıkları toplumun temel özelliklerinden ayrı ele alıp değerlendirmek mümkün değildir. Çünkü liderler çevrelerinin değer, inanç ve yargılarına göre gelişimlerini tamamlarlar. Ancak daha sonra köklü değişimlere giderler. Liderlerin kişiliklerinin oluşumuna etki edebilen temel faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

2.5.1.1 Kalıtımsal yapı faktörleri

Liderlerin kişilik yapılarının oluşmasında kalıtımsal faktörleri oldukça etkilidir. Çünkü lider olan insanlar doğuştan bazı temel özelliklere sahip olarak dünyaya gelirler. Bu özellikler onları diğer insanlardan hemen ayırır. Liderlerin kişiliklerinin sistematik yapısını oluşturan temel öğelerin kalıtımsal olarak belirlendiği yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Liderler kalıtım yoluyla soyuna ve ailesine ait birçok özelliği kazanırlar.

Liderler, bedensel yapılarını ve bu yapılarının fiziksel görünümünü, sinir ve sindirim sisteminin özelliklerini kalıtım yoluyla kazanırlar. Liderlerin yürüme, konuşma, gülme ve davranış biçimlerinin farklı olmasında bunların kalıtımsal faktörlerin etkisi inkar edilmeyecek boyuttadır. Ayrıca liderlerin, öğrenme biçimleri, çevreden gelen uyarıcılara tepki vermeleri, baskılara karşı dayanma güçleri doğuştan getirdikleri özellikler nedeniyle oldukça farklıdır. Bu farklılıklar onları diğer insanlardan ayırır.

2.5.1.2 Kültürel yapı faktörleri

Liderlerin kişilik yapıları sadece kalıtımsal yapı faktörleri tarafından belirlenmez. Liderlerin kalıtımsal olarak doğuştan getirdikleri özelliklerin toplumun şekil vermesiyle kişilik yapıları oluşur. Liderlerin kişilik yapılarının

şekillenmesinde toplumsal kültürün önemi oldukça fazladır. Liderler, içinde doğup büyüdüleri toplumun kültüründen çok etkilenirler ve bu etkilenme neticesinde standart davranışlara sahip olurlar. Başlangıçta liderler toplumsal kültürü şartsız kabul ederler ama daha sonra toplumun kültürel yapısını yeniden şekillendirirler.

Liderler, sosyal yaşamda devamlı olarak diğer insanlarla bir ilişki ve etkileşim içindedir. Bu ilişki ve etkileşim neticesinde birçok kültürel özellikleri öğrenir ve daha sonra öğrendiği bu kültürel özelliklere göre davranışlar sergiler. Her toplumun kendine özgü, yaşama biçimleri, örf, adet, gelenek, görenek, amaç ve hedefleri vardır. Lider olan kişiler başlangıçta toplumun manevi kültür yapısına aykırı tutum ve davranışlar sergileyemezler. Sergiledikleri an liderlikleri sorgulanmaya başlanır ki bu durum onlar için olumlu sonuçlar vermez.

İnsan kişiliğın oluşumunda kültürel yapı faktörlerin etkisi inkar edilemez. Toplumsal yaşamda insanın kültürel ortama uyum sağlaması, bir algılama ve öğrenme süreci sonucunda gerçekleşmektedir. İnsanlar soyut olan kültürel değerleri algılama yoluyla hafızalarına yerleştirir ve daha sonra davranışlarına yansıtarak kazanırlar. Toplumsal kültür standart ilke ve kurallardan oluşmasına rağmen, kültürel yapı öğelerinin insanların davranışlarındaki yansımaları farklıdır. Bunun nedeni, insanların algılama sistemlerinin aynı olmamasıdır (Onaran, 1979)

2.5.1.3 Aile etkeni

Liderin kişilik yapısının oluşmasında kalıttımdan sonra en etkili faktör ailedir. Çünkü aile, özel davranışların kazandırıldığı, ilk ceza ve ödüllerin verildiği bir gelişme ve sosyalleşme ortamdır. Ayrıca gözleyerek öğrenmenin gerçekleştiği bir yerdir. Bu öğrenme ortamında insanların ilk öğretmenleri annesi ve babasıdır. Anne ve baba çocukların arzu edilen davranışlarını pekiştirerek ve arzu edilmeyen davranışlarını da cezalandırarak veya pekiştirmeyerek bazı alışkanlık, amaç ve değerlerin belirlenmesinde etkili olurlar.

Liderlerin kişilik yapılarının oluşmasında aile içi ilişki biçimi de etkilidir. Liderlerin anne ve babalarının ilişkilerinde karşılıklı saygı ve sevgi ön planda ise, onlarda saygı ve sevgiyle hareket ederler. Anne ve babaları otoriter davranan liderlerin de insan ilişkilerinde sert davrandıkları yapılan

araştırmalarla doğrulanmıştır. Çocukların her istediğini yerine getirilmesi onların kişiliklerinin gelişmesini engeller. Çünkü bu şekilde yetişen çocuklar güçlükle mücadele edemezler. Çünkü kendilerine olan güvenleri gelişmemiştir.

2.5.1.4 Diğer faktörler

Liderlerin kişiliklerinin gelişiminde kitle iletişim araçları ve aile büyüklerinin de etkisi vardır (Erdoğan, 1991a, Miller ve Shelly, 2007, Burger, 2006):

Kitle İletişim Araçları

Liderlerin kişilik gelişimlerinde ve uzmanlık güçlerinin artmasında kitle iletişim araçlarının yani kitapların, dergilerin, televizyonun ve sinemanın etkisi oldukça fazladır. Kısaca, kitle iletişim araçları liderlerin hem sosyalleşmelerini hem de bilgilenmelerini sağlarlar.

Yetişkinler Grubu

Aile büyükleri, hem davranışları hem de anlattıkları ile liderlerin yetişmelerinde önemli rol oynarlar. Özellikle büyük anne ve büyük babaların anlattıkları liderler üzerinde önemli etkiler bırakırlar.

2.6 Kişiliğin Temel Kavramları Olan Karakter, Mizaç ve Yeteneğin Liderlik Açısından Değerlendirilmesi

İnsanların grup ya da toplumlara liderlik yapmalarında kişiliğin temelini oluşturan karakter, mizaç ve yeteneğin önemli katkısı vardır. Bu üç temel öğenin gelişmiş olması gerekir ki insanlar sorgulanmadan grup ya da toplumlara liderlik yapabilsinler.

2.6.1 Liderlik ve karakter ilişkisi

Karakter ile liderlik arasında doğrusal bir ilişki vardır. Yani sağlam karaktere sahip olan insanlar grup ya da toplumlara liderlik yapabilirler.

- Karakter konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır (Köknel, 1986):

- Karakteri şu şekilde tanımlamıştır. Karakter, insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan değer yargılarını ve ahlak kurallarını kullanım biçimidir.

- Karakter, insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan ahlak kuralları karşısında ortaya çıkan ruhsal özelliklerinin tümüdür.

Karakter, sonradan oluşan ve kişiliğin yapılanmasında etkili olan önemli bir unsurdur. Karakter, kişiliğin ahlaki değerlere bağlanma boyutunu oluşturur. Başka bir deyişle, karakter, kararlı ve oldukça sabit bir davranış gösterme halidir (Adasal, 1977) Bir hareket ahlaki standartlar ve ilkeler açısından doğru veya yanlış olarak değerlendirilince, karakter gündeme gelir. Dürüstlük, övünme, cömertlik ve fedakarlık gibi kişilik özellikleri toplum tarafından iyi veya kötü olarak yorumlandıkları için karakteristik özellikler olarak kabul edilir (Tezcan, 1987). Karakteri şöyle tanımlamak mümkündür. Karakter, bireye ait davranışların bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliğine çevrenin verdiği değerdir. Bu tanıma göre karakter, bireye ait kişisel özelliklerle toplumun değer yargılarından oluştuğu anlaşılmaktadır(Köknel, 1986) Buradan hareketle şunu söyleyebiliriz, insanların karakterli olup olmamasında en önemli unsur toplumsal ve ahlaki kurallardır. Yani toplumsal ve ahlaki kural, standart ve ilkelere göre davranış sergileyenler karakterli, sergilemeyenler ise, karakterersiz olarak değerlendirilir.

Karakterin, iyi-kötü, güzel-çirkin, doğru-yanlış, olumlu-olumsuz boyutları vardır. Toplumsal yaşamda insanlar bu boyutlara göre değerlendirilirler. Başka bir deyişle, karakterli ya da karakterersiz olarak sınıflandırılırlar. Liderler, karakterin olumlu boyutunda yer almaları gerekir. Aksi durumda liderlikleri sorgulanmaya başlanır. Kısaca, liderler sağlam karakterli olmak zorundadırlar. Yani toplumun ahlaki kural ve standartlarına göre tutum ve davranış sergilemeleri gerekmektedir.

Karakter, insanların sosyalleşmesi sürecinde gelişir. Karakterin gelişmesinde aile, okul ve çevrenin etkisi oldukça fazladır. Karakter, akıl yürütme, beğenilme, takdir edilme, ceza, ödül, mantıklı düşünme, duygusal benimseme ve örnek alma yöntemleri ile gelişir.

Dünyada grup ya da toplumlar için amaç ve hedefler belirleyip bu amaç ve hedefler doğrultusunda onları etkileyip harekete geçiren kişiler başarılı liderlerdir. Bu liderler, sağlam bir karaktere sahiptirler. Çünkü insanların grup, kurum ya da toplumlara liderlik yapmaları ancak ve ancak sağlam bir karaktere

sahip olmakla mümkündür. Geçmişe baktığımızda karakteri sağlam olmayanların uzun süre liderlik yapamadıklarını görürüz. Karakter liderlik başarısını belirleyen önemli bir faktördür. Karakter, şahsiyetin ve mizacın toplumsal değer yargıları ile uyumunu sonucu oluşan bir kişilik bölümüdür. Yani karakter, ahlaki bakımından değerli olan şahsiyetin bir parçasıdır. Karakter, zeka, yeterlilik ya da özel beceriler gibi özelliklerden ayrı olarak ahlaki değer yargılarının bir toplamı olarak değerlendirilmektedir. Karakter, şahsi disiplin, sadakat, sorumluluk almaya hazır olmayı ve yapılan yanlışları kabullenmeyi ifade eden bir kavramdır (Adair, 2004) Bu özelliklerin tümü bir liderde olması gerekmektedir. Bir kişiyi lider yapan bu temel özelliklerdir. Karakter, doğruluk, iyilik, dürüstlük, güven, yardımseverlik, saygı, sorumluluk, umut, azim ve bağlılık gibi özellikleri içeren bir kavramdır. Bu karakter nitelikleri, ırkı, dini, dili, sosyo-ekonomik durumu ne olursa olsun dünyadaki tüm liderler için gerekli olan özelliklerdir.

Karakter, toplumsal yaşam içinde kazanılır. Yani karakteri oluşturan değerlere, doğuştan sahip olunamaz. Çünkü insanlar neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkında açık bir fikre sahip olarak dünyaya gelmez. Onun nasıl bir insan olacağı doğrudan sonraki toplumsal kural, standart ve yaşam tecrübelerine bağlıdır. Bu tecrübeler iyi ise insan iyi davranışlar, kötü ise insan kötü davranışlar sergiler (Montagu, 2000).

2.6.2 Liderlik ve mizaç ilişkisi

Mizaç, kişiliğin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Karakter gibi mizaç da kişiliğin tümünü değil ancak bir bölümünü oluşturur. Mizaç, karakterin tersine sonradan değil doğuştan kazanılır. Son şeklini toplumsal yaşam belirler. Mizaç, devamlılık gösteren kişiliğin bir boyutudur. Bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikler mizacı oluşturur. Karakterin oluşmasında mizaç önemli bir unsurdur.

İnsanların sinir sisteminin özelliği ve iç salgı bezlerinin çalışma düzeyleri gibi kalıtsal yollarla kazanılan özellikler mizacı meydana getirir. Çabuk kızmak, neşelenmek, öfkelenmek, soğukkanlı davranmak gibi nitelikler mizacı ifade eder. Mizaç, duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması, derin duyulup duyulmaması gibi özelliklerin bütünüdür. Bu açıklamaya göre, bazı insanlarda duygular yavaş uyanır ama yoğun ve sürekli olur, bazılarında

ise, çabuk uyanır, süreksiz olur ama derin duyulabilir. Kısaca belirtecek olursak mizaç bireyin duygusal denge durumunu ifade eder. İnsanların duygusal dengesini sağlayan özelliklerin tümü kalımsal yollardan elde edilmektedir. Mizacın insanların algılama, yargılama düşünme gibi kapasiteleri üzerinde etkisi fazladır. İnsanın devamlı güler yüzlü olması, kendini daima yorgun hissetmesi, her şeye karşı gelmesi onun mizacını ifade eden özelliklerden bazılarıdır. Mizacın, duyguların uyanma süresi, devamlılığı ve derinliği ile yakından ilişkili olduğunu ileri süren bilim adamları da vardır. Gerçekten bazı insanlarda duygular hemen uyanmakta, süresi kısa ama derinliği fazla olabilmektedir. Bazı insanlarda ise duygular yavaş uyanmakta, süresi kısa ama derinliği fazla değildir (Deary, 1993) Bu açıklamalar bize şunu göstermektedir insanların mizacı aynı değildir. Yani insanlar, neşeli, soğukkanlı, kızgın ve melankolik mizaçlara sahiptirler, Kısaca mizacı şöyle tanımlamak mümkündür. Mizaç, kişiliğe şekil veren (kızmak, öfkelenmek, neşeli olmak, sıkılgan olmak vb.) davranış ve düşüncelerin genel eğilimidir. İnsanların mizaçlarının oluşmasında beden kimyasının rolü çok büyüktür. İnsanlardaki bezlerin büyüklükleri ve etkinlikleri birbirinden farklıdır. İşte bu bez salgılarına göre insanlar farklı duygusal özellikler göstermektedirler.

İnsanların doğuştan getirdiği potansiyeller, eğilimler ve programlar mizaç olarak adlandırılmaktadır. Mizaç kalımsal olduğu için insanların mizaçlarını içeren temel nitelikleri iyi ya da kötü olarak değerlendirmemek gerekir. Çünkü iyi ya da kötüyü belirleyen temel unsurlar doğuştan getirilen özelliklerin sosyal yaşamdaki kullanım biçiminde yer almaktadır (Karakaş, 2009) Liderler akıllı davranarak doğuştan getirdikleri mizaç özelliklerini toplumsal yaşam kurallarına uyumlu hale getirirler. Çünkü toplumsal kurallara aykırı mizaç gelişimi söz konusu olduğunda kişilerin grup, ya da toplumlara liderlik yapmaları zorlaşır. Kişiliğin önemli bir boyutunu oluşturan mizaç liderlik açısından önemlidir. Çünkü mizaç doğuştandır. Bu nedenle bir liderin sahip olduğu bazı temel ayırt edici liderlik özellikleri de doğuştandır. Mizaç, liderlik için temel bir zemin oluşturmaktadır. Bu zemin ne kadar sağlam ve toplum değerleri ile ne kadar uyumlu ise kişinin liderliği de o oranda sağlam olur (Güney, 2012a). Liderliği anlamamızda mizacın önemli bir katkısı vardır. Çünkü iyi bir liderin yetişmesinde hem çevresel faktörlerin hem de doğuştan

kazanılan mizacın etkisi oldukça fazladır. Şunu da belirtmekte yarar vardır. Çevresel faktörler, karakter ve mizaç bir insanın liderlik konumuna gelmesinde tek başına yeterli değildir. İnsanları liderlik konumuna getiren bu öğelerin (çevresel unsurlar, karakter ve mizaç) arasındaki uyumdur.

2.6.3 Liderlik ve yetenek ilişkisi

Yetenek kişiliği oluşturan üçüncü temel boyuttur. Sosyal yaşamda insanların bazı şeyleri algılaması, öğrenmesi, yorumlaması ve sonuçlandırması yeteneği ifade eder. Ancak şunu da belirtmekte yarar var. Toplumsal hayatta insanların sergiledikleri her tutum ve davranış yeteneği ifade etmez. Çünkü normal olan bütün insanlar bu tutum ve davranışları sergileyebilirler.

Yetenek, insan kişiliğinin şekillenmesinde önemli bir faktördür.

Örneğin, üstün zekanın, kişinin çatışma durumlarında çok çabuk karar verip iyi uyum sağlamasına yardımcı olması gibi. Akıllı olan bir insan geleceği önceden değerlendirerek mevcut bazı doyumları gelecekteki daha büyük doyumlar için erteleyebilir (Morgan, 1984) Yetenek, insanların belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuçlandırma gibi zihinsel özellikleri ve bedensel özelliklerinin bütünüdür. Yeteneğin doğuştan getirilen yönlerinin yanında **eğitimle**, **tecrübeyle** ve **çalışmayla** kazanılan yönleri de mevcuttur. Alınan eğitim ile yetenek arasında yakın bir ilişki vardır. İnsanların aldıkları eğitime göre yeteneklerinin geliştiği yapılan birçok araştırma ile doğrulanmıştır(Erdoğan, 1983b) İnsanlar ne kadar fazla şey öğrenirse olaylar, nesnelere, soyut ve somut şeyler arasındaki ilişkileri o derece kolay algılar ve karar verir. Kısaca belirtecek olursak alınan eğitim, doğuştan getirilen yetenek özelliklerini kısa sürede ortaya çıkarılmasına yardımcı olur.

İnsanlar daima yetenekli insanlara hayranlık duymuşlardır. Bu hayranlık, insanları etkileme sürecinde önemli rol oynar. İlişki kurma, düşünsel ve motivasyonel yetenekleri bakımından lider olanlar diğer insanlardan ayrılırlar. Yetenek, insanların güçlü yönlerinin neticesinde ortaya çıkan ve bu yönü ile diğer insanlardan çok farklı olma durumunu yaratan duygu, düşünce ve davranışların bütünüdür (Karakaş, 2009) Liderlerin de güçlü yönleri mevcut olduğundan toplumdaki diğer insanlardan ayrılarak onları etkileyip yönetirler. İnsanlar, lider olarak kabul ettikleri kişilerde bazı yeteneklerin (başkalarını

etkileme, ikna etme, iyi iletişim kurma, empatik davranma, yönetimsel sorunları ve anlaşmazlıkları çözme, izleyenlerde güçlü istek ve enerji yaratarak harekete geçirme vb. gibi yetenekler) var olduğunu kabul ettikleri için onlara hayranlık duyup takip ederler.



3 LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR

Geçmişten günümüze kadar insanlar lider ve liderliği anlamak için devamlı inceleme ve araştırmalar yapmışlar elde ettikleri veriler doğrultusunda çeşitli kural ve kuramlar ileri sürmüşlerdir. Bu kısımda bilim adamlarının liderlik konusunda ileri sürdükleri kuramları açıklamaya çalışacağız. Bu kuramlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

3.1 Büyük Adam Kuramı

Liderlik konusunda ileri sürülen ilk kuram büyük adam teorisidir. Bu kuram daha sonraki kuramların gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Daha çok da özellikler kuramının gelişmesinde etkili olmuştur. Bu kuram, Thomas Carlyle tarafından 1910 yılında ileri sürülmüştür. Bu kurama göre liderlik doğuştan kazanılan bir yapıdır. Büyük Adam Kuramına göre lider olan insanlar, doğuştan sahip oldukları nitelikler nedeniyle diğer insanlardan ayrılırlar.

Bu kurama göre liderlerde bulunması gereken en önemli nitelik erdemdir. Başka bir deyişle, insanların liderlik yapmalarındaki en önemli anahtar erdemdir. Antik Yunan döneminde insanların sahip olması gereken en önemli şey erdemdir. Erdemi temel alan kuramda, yalnızca erdem sahibi olan kişilerin liderlik yapabilecekleri ileri sürülmüştür. Lider olan insanlar doğuştan erdem sahibi oldukları için grup ya da topluma kolayca liderlik yapabilirler. Bu kuramın savunucularına göre, büyük adamlar (liderler) insanlık tarihini etkileyip değiştirebilirler. Örneğin, Protestan Reformu'nun yaşanmasına Luther, Calvin, Zwingli ve Fransız Devrimi'nin gerçekleşmesine Voltaire, Robespierre, Dalton, Napolyon öncülük etmişlerdir. Büyük Adam Kuramı, tarihi biyografiler öyküsü olarak tanımlamıştır (Haslam, 2004, Aşan ve Miski, 2006). Kısaca, bu kurama büyük adam (lider) sonradan olmaz, büyük adamlar (liderler) doğarlar.

3.2 Özellikler Kuramı

Bir kişinin lider olmasını belirleyen faktörler konusunda bilim adamlarının geliştirdiği kuramlardan biri liderliğin bireysel niteliklere bağlı olduğunu kabul eden özellikler kuramıdır. Bu kurama göre liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen temel faktörlerdir.

İnsanların grup yaşamına geçmesinden itibaren, liderlerin lider olmalarını sağlayan özellikler hep insanları merak içinde bırakmıştır. Bu merak nedeniyle çalışmalar yapmışlardır. Bu nedenle liderlik konusundaki bilimsel çalışmalar kişisel özellikler konusunda yapılmıştır. Yapılan bilimsel çalışmalar neticesinde şu sonuca varılmıştır. Liderlerin doğuştan sahip oldukları yeteneklerle daha sonraki yıllarda kazandıkları bazı niteliklerin liderliğin temelini oluşturur. Ayrıca etkin bir lideri, etkin olmayandan ayıran belirli bireysel özelliklerin var olduğu da ileri sürmüştür. Bu yöndeki araştırmalar yaklaşık olarak 1904'te başlamış ve 1950 yılına kadar sistematik olarak gelişerek büyük miktarda bilgi, bulgu ve kuramların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Güney, 2012d)

Liderliği açıklamada büyük adam kuramı yetersiz kalınca bilim adamları yeni arayışlara girdiler ve sonuçta özellikler kuramını ileri sürdüler. Özellikler kuramında araştırmacılar, bazı insanların doğal lider olduğunu vurgulamışlardır ve doğal liderleri, diğer insanlardan ayıran fiziki ve akli özelliklerin neler olabileceğinin yanıtlarını aramışlardır.

Sosyal bilimciler liderleri diğer insanlardan farklı farklı kılan özellikleri belirlemek için birçok araştırma ve inceleme yapmışlardır. Yapılan bu inceleme ve araştırmalarda birçok liderlik özelliği tespit etmişler. 1960'ların sonuna doğru yapılmış olan yirmi farklı liderlik araştırmasında 80'den fazla liderlik özelliği belirlemişlerdir. Ancak ilginç olan şu ki, bu 80 nitelik içinde yalnızca 4 ya da 5 tanesi ortak çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar liderleri diğer insanlardan ayırt edici kadar yeterli olmamıştır. Eğer yeterli olsaydı liderleri diğer insanlardan kolayca ayırt edebilecektik (Robbins, 1986) Liderlerin sahip olması gereken özellikler günümüzde bile hala araştırılmaktadır.

Özellikler kuramı ile ilgili çalışmalar yapanlardan bazıları, liderliği yakından ilgilendiren özellikleri bağlılık, yaratıcılık ve disiplin olarak belirlemiştir. Ancak bu özelliklerin bile liderlerin etkiledikleri grup üyelerine göre farklılıklar

gösterdiğini tahmin edememişlerdir. Demokratik ve otoriter liderlerin sergiledikleri davranışsal özelliklerin farklı olması gibi. Otokratik ve demokratik davranış sergileyenlerin de lider olduklarını gözden kaçırmışlardır (Eren, 2011) Kısaca, bu konuda yapılan çalışmalardan elde edilen verilerin her zaman geçerli olduğunu söylememiz mümkün değildir.

Sosyal bilimciler yaptıkları araştırmaların sonunda etkin ve etkin olmayan liderleri birbirinden ayırmada önemli rol oynayan özellikleri dört grupta toplamışlardır Bunları şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2015e, Güney, 2000c, Erdoğan, 2007a, Gibson and Ivancevich, 1982, Korman, 1977, Özkalp ve Kirel, 2001, Eren, 1984, Randal, 1965):

3.2.1 Fiziksel nitelikler

Fiziksel niteliklerinin (cinsiyet, boy, yaş, ağırlık ve dış görünüş) en önemli özelliği gibi objektif olarak tanımlarının ve ölçümlerinin yapılabilmesidir.

Sosyal bilimciler, yaptıkları araştırmalardan elde ettikleri verilere dayanarak lider olan kişilerin sahip oldukları niteliklerin bir listesini yapmışlardır. Liderlik özellikleri konusunda kapsamlı bir çalışma Stogdill, tarafından yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda bazı liderlik özellikleri belirlemiştir. Fakat Stogdill'e göre, uygun şartlar ve zaman olmadığı sürece kişinin sahip oldukları özellikler onun lider olması için yeterli değildir. Stogdill'in belirlediği liderlik özellikleri aşağıdaki Çizelge 3.1'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.1: Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

Yaş
Cinsiyet
Boy
Fiziksel görünüm
Zeka
Olgunluk
Doğruluk
Kararlılık
Bilgi
İleriyi görebilme

Çizelge 3.1: (devamı) Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

Sağlıklı insan ilişkileri kurabilme
İnisiyatif kullanabilme
Açık sözlü olma
Samimi olma
Hissel olgunluk
Orijinal düşünebilme
Kendine güvenebilme
Güzel konuşabilme
Güvenilir olma
Hırslı olma
İstekli olma

İnsanların sahip olduğu kişisel özellikler ile liderlik arasındaki ilişki konusunda araştırmalar yapan Stogdill, yaptığı 12 çalışmanın 9'unda, liderlerin uzun boylu olduklarını belirlemiştir. Ama tarihsel süreçte lider olanlardan Gandhi, Napolyon ve Stalin kısa boylu olmalarına rağmen yine de toplumlarında lider konuma gelmişlerdir. Bizim ülkemizde de Mustafa Kemal Atatürk de kısa boylu olmasına rağmen Türk toplumuna liderlik yapmıştır.

Kişilik özelliklerinin liderlik ile ilişkisi konusu her ne kadar Stogdill tarafından ele alınmış olsa da bu konudaki en kapsamlı araştırmayı Edwin Ghiselli yapmıştır. Ghiselli yaptığı araştırma sonucunda liderlikle ilişkili 8 kişilik, 5 tanede motivasyonel özellik belirlemiştir. Bu özellikler aşağıda Çizelge 3.2'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.2: Kişilik Özellikleri ve Motivasyonel Özellikler

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	MOTİVASYONEL ÖZELLİKLER
Yaş	Mesleki başarı ihtiyacı
Cinsiyet	Kendini ispatlama ihtiyacı
Zeka	Başkaları Üzerinden Güç Alma Gereksinimi
İnisiyatif kullanma becerisi	Yüksek Maaş Gereksinimi
Amirlik yeteneği	İş Güvencesi Gereksinimi
Özgüven	
Çalışanlarla ilişki	
Kararlılık	

Ghiselli'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre bir kişinin lider olmasında en etkili özellik amirlik yapabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Araştırma sonuçlarına göre amirlik yapabilme yeteneğinden sonra ilişki düzeyine göre liderlik (ve motivasyon) özellikleri şöyle sıralanmıştır. Mesleki başarı, zeka, kendini kanıtlama, özgüven, kararlılık, iş güvencesi, çalışanlarla ilişki ve yüksek maaş. Bunların yanında liderlikle doğrudan ilişkili olmayan özellikler ise şöyle sıralanmıştır. Bu açıklamalardan sonu sonuca gidilebilir. Bazı kişilik özellikleri liderlerin etkinliğini belirlerken bazıları yetersiz kalabilmektedir.

Geleneksel toplumda yaş ile liderlik arasındaki ilişkinin varlığı daha küçük yaşlarda bile fark edilebilir. Geleneksel kültürün egemen olduğu gruplarda en yaşlı olan kimse gruba liderlik yapabilir ama yine de bu konuda tam olarak kesin bir şey söylemek mümkün değildir. Stogdill, dış görünüş ile liderlik arasındaki ilişki ile ilgili araştırmalarda yapmış, fakat dış görünüş ile liderlik arasında zayıf bir ilişki bulmuştur. Ancak şu gerçeği belirtmekte yarar vardır. Çirkin ve vücutça kusuru bulunan insanların grup ya da toplumlara liderlik yapma şansları fazla olmadığı bilinen bir gerçektir.

Günümüzün modern işletmelerinde ve gelişmiş toplumlarında liderlerin zekâsı, bilgisi ve yönetme kabiliyetinin yanında dış görünüşünün düzgün olmasına da önem verilmektedir. Dış görünüşün düzgünlüğü başlangıçta grup üyeleri üzerinde olumlu bir etki yaratır. Ancak dış görünüş tek başına grup ya da toplumlara liderlik yapmak için yeterli değildir.

3.2.2 Zihinsel nitelikler

Sosyal bilimciler, zihinsel özelliklerinde insanların grup ya da toplumlara liderlik yapmalarında etkili olduğunu merak etmişler ve bu konuda araştırmalar yapmışlardır. Zihinsel özelliklerin kişilerin liderlik süreçlerinde etkilerini araştıran Stogdill, kişilerin sözlü yetenek ve yargılamalarının liderlik yapmada etkili olduğu sonucunu elde etmiştir.

Sosyal bilimcilerin en çok üzerinde durduğu zihinsel niteliklerden biri zekadır. Zekâ ile liderlik arasındaki ilişki ile ilgili olarak yapılan inceleme ve araştırmalarda grup ya da toplumlara liderlik yapanların zeka seviyelerinin grup ya da toplum üyelerinden daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Örneğin, Cattell yaptığı araştırmalarda, liderlik özelliğine sahip olan çocukların zekâlarının normalin üstünde olduğu sonucunu elde etmiştir. Cattell, normalin üstünde zeka seviyesine sahip olan çocukların arkadaşları ile kolay ilişki kurabildiklerini, duygusal açıdan daha olgun ve tatminkar olduklarını görmüştür. Zeka seviyesinin yüksek olması kişinin grup ya da topluma liderlik yapmalarında bir avantaj sağladığı yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Fakat üstün zekâyâ sahip olmak, liderlik için tek başına yeterli değildir. Üstün zekâ diğer niteliklerle birlikte olduğu zaman liderlik için büyük bir anlam taşır.

Liderlik özellikleri konusunda yapılan çalışmalarda grup içinde ya da topluluk karşısında doğru ve yerinde kararlar alabilen ya da bu kararları anında uygulayan kişilerin gruba veya topluma liderlik yapma şanslarının diğer insanlara göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Çünkü lider konumunda bulunan kişilerin sorun çözme sırasında zaman kaybetmeden karar alıp uygulamaya koydukları yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Fakat grup ya da topluma liderlik yapmak demek sadece anında karar alıp uygulamaya koymak değildir. Sadece kişilerin liderlik yapmalarını güçlendiren bir niteliktir. Karar almanın yanında grup üyeleriyle iyi ilişkiler kurmak ve grupta beliren sorunların çözümü için gerekli bilgilere sahip olmak da bir kişinin liderlik yapmasını kolaylaştırır.

Grup ya da toplumun üyeleri, liderin bilimsel otoritesinin yüksek olduğunu bildikleri an ona daha çok bağlanır ve güvenirlir. Bilgi insanları etkileme sürecinde önemli bir faktördür. Çünkü grup ya da toplumun üyeleri kolay kolay

bilgisiz insanlara güvenip peşlerinden gitmezler. Bilgi düzeyleri grup ortalamasının üstünde olanları diğer insanlar onları uzman kabul edip peşlerinde kolayca giderler.

Sahip olunan zihinsel nitelikler konusunda sonuç olarak şunları söyleyebiliriz. Zamanında ve yerinde doğru kararlar verebilme, derin bilgiye, üstün zekâyâ, özel bir yetki ve beceriye sahip olma, kişilerin grup ya da toplumlara liderlik yapmalarını kolaylaştırır ama liderlik yapmak için bu niteliklerin tek başına yeterli olmadığı yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Bunların yanında grup üyelerinin kişiliğine saygı gösterme, onlarla sistematik işbirliğine girme ve ortaklık havası yaratabilme gibi niteliklere de ihtiyaç vardır.

3.2.3 Kişilikle ilgili nitelikler

Özellikler kuramını ileri süren bilim adamlarının savlarına göre liderlerin etkinliğinde rol oynayan üçüncü grup faktörler kişilikle ilgili olanlardır. Kişilikle ilgili niteliklerin nesnel olarak ölçümlerinin yapılması oldukça zordur. Grup ya da toplumlara liderlik yapmada etkili olan kişilikle ilgili faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

3.2.3.1 Bireysel güven

Özellikler kuramının savunucuları yaptıkları araştırmalarda, kişinin kendine olanı güveni ile grup ya da toplumlara liderlik yapmaları arasında yakın bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişler. Başka bir deyişle, kendilerine güvenleri tam olanların diğer insanlara göre lider olma şansları daha fazladır. Kendilerine güvenleri olmayanların karşısındakilere güven telkin etmeleri oldukça zordur.

3.2.3.2 İkna yeteneği

Diğer bir kişilik özelliği olan ikna yeteneği de kitleleri arkasından sürüklemeye etkili bir nitelik olduğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Takipçilere iş yaptırmada ikna yeteneği oldukça etkilidir. Çünkü ikna etme yeteneği; liderin takipçilerinin duygularını, arzularını, çıkarlarını ve içinde buldukları durumu anlama ve göz önüne alma ustalığıdır. Kısaca, ikna etme yeteneğinin liderlik için vazgeçilmez bir niteliktir.

3.2.3.3 Anlama kabiliyeti

Kişilik özellikleri ve liderlik ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarda başarılı liderlerin, başarısızlara ya da grup üyelerine oranla daha fazla anlama kabiliyetine sahip oldukları sonucu elde edilmiştir. Şunu da söyleyebiliriz, anlama kabiliyetine sahip olmayanların grup ya da toplumun ihtiyaçlarını anlamaları da mümkün değildir.

3.2.3.4 Fikirleri açık olarak belirtme ve konuşma yeteneği

Lider konumunda bulunanlar fikirlerini açık ve net olarak belirttikleri için grup ya da toplum üyeleri tarafından kabul görmüş kimselerdir. Çünkü liderlik, fikirleri kesin, açık ve net olarak belirtme yeteneğine sahip olmayı gerektirir. Bir kimse çok akıllı, hayal gücü çok kuvvetli ya da cesur olabilir, ama düşüncelerini açık ve doğru olarak dile getiremiyorsa insanları etkilemesi biraz zordur. İnsanın kafasının içindeki fikir ve düşünce çok parlak ve faydalı olabilir, ama bu fikir ve düşünce açık ve net olarak dile getirilemiyorsa bir anlam ifade etmez. Ancak diğer insanlara aktarılırsa bir anlam ve önem kazanır. Fikirler dile getirilirken kelimelerin, grup üyelerinin kafasında bir bulanıklık yaratmaması gerekir. Çünkü hatalı kullanılan kelimeler en iyi olan bir fikir ya da düşünceyi değersiz hale getirir. Fikir ve düşüncelerini anlamlı ve etkili kelimelerle izleyenlere aktarabilen kişiler, grup üyeleri üzerinde önemli izlenimler bırakırlar.

3.2.3.5 Sakin olma

Liderleri diğer grup üyelerinden ayıran temel özelliklerden biri de sakin olmalarıdır. Problemler ya da krizler çıktığında lider konumunda bulunanlar kendilerini olayların akışına bırakmazlar tam tersine olayları kontrolleri altına alırlar. Böyle davranmalarında en büyük etken sakin olma özelliklerine sahip olmalarıdır. Kısaca, kendilerini sinirsel ve duygusal açıdan kontrol edebilen kişilerin grup ya da topluma liderlik yapmaları daha kolay olur.

3.2.3.6 Dinleme kabiliyeti

Grup üyeleri ile iletişimde etkili olan bir faktör de etkin dinlemedir. Lider konumunda olanlar, grup üyelerinin söylediklerini etkili bir biçimde dinledikleri için onları kolay anlayıp sorunlarını çözdükleri için yönetme sürecinde başarılı olurlar.

3.2.3.7 Sorumluluk duygusuna sahip olma

Sorumluluk duygusu liderlerin grup ya da toplum üyelerine karşı hassas olmalarını sağlayan önemli bir faktördür. Bu nedenle liderler mutlaka sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır. Burada şunu belirtmekte yarar vardır. Yönetim sürecinde lider sorumluluk duygusuna sahip olmalı ama aynı zamanda takipçilerine de aşılmalıdır. Eğer lider takipçilerine sorumluluk duygularını aşılarsa üyeler işlerini istenilen zamanda ve istenilen düzeyde yerine getirirler.

3.2.3.8 İnisiyatif kullanabilme

İnisiyatif kullanma becerisi liderlerin sahip olması gereken önemli bir niteliktir. Liderler sorun ve krizlerle karşılaştıklarında inisiyatiflerini kullanıp hareket ederlerse grup üyeleri tarafından daha çok benimsenirler.

3.2.3.9 Diğer kişilik özellikleri

Liderlerin grup üyeleri üzerinde etkin olmalarında önemli katkıları olan diğer nitelikleri de şöyle sıralayabiliriz:

- Genel konuşma ve simgeleştirme,
- Olaylara yön verebilme,
- Başkalarını yönetme ve kendini değerlendirme kabiliyeti
- Grup üyelerine ilgi gösterme,
- Kararlılık,
- Olgunluk ve kesinlik vb. gibi.

Kişilikle ilgili olarak açıkladığımız bu nitelikler, lideri takipçileri karşısında daha güçlü, etkili ve ikna edici kılar. Bütün bu açıklamalara rağmen kişilik nitelikleri de tek başına bir insanın lider olması için yeterli değildir.

3.2.4 Sosyo-ekonomik nitelikler

Özellikler kurumunun savunucuları, sadece fiziksel ve kişilikle ilgili özellikler konusunda araştırmalar yapmamışlar. Aynı zamanda sosyo ekonomik niteliklerinde liderlikteki etkilerini araştırmışlardır. Başka bir deyişle, liderliğin sosyo-ekonomik özelliklere de bağlı olduğunu incelemişlerdir. Stogdill'in yaptığı 17 araştırmanın 15'inde liderlerin yüksek sayılabilecek bir sosyo-

ekonomik çevreden geldikleri sonucunu elde etmiştir. Ancak şunu belirtmekte yarar vardır. Belki sosyo-ekonomik imkanlar insanlara bir tanınırlılık ve sosyal prestij sağlar. Ama sorumluluk yüklenmeyi gerektiren işlerde başarılı olmasını sağlamayabilir.

Liderlerin aldığı eğitimin düzeyinin yüksek olması, grup ya da toplum üyeleri üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Kısaca belirtecek olursak, kişilerin sahip oldukları sosyo-ekonomik nitelikler onların liderlik güçlerine katkılar sağlayabilir. Ama onların lider olmasını tek başına sağlayamazlar.

3.3 Davranışsal Liderlik Kuramları

Liderlik konusunda çalışma yapan sosyal bilimciler, önce büyük adam kuramını daha sonra da özellikler kuramını ileri sürdüler. İnsanların liderlik yapmaları için gerekli olan özellikler konusunda çok çalışmalar yaptılar ve büyük ilerlemeler de kaydettiler. Ama her yapılan çalışma sonucunda yeni yeni nitelikler belirlediler. Öyle bir an geldi ki bu niteliklerin sayısı 500'e yaklaştı. Liderlerin sahip olması gereken nitelikler sayısının artması karşısında sosyal bilimciler şu sonuca vardılar. Özellikler liderlik için gerekli ama tek başlarına bir kişinin lider olması için yeterli değildir. Varılan bu sonuç nedeniyle bilim adamları yeni çalışmalar yapmaya başladılar. Çalışmalarında öncelikle şu soruların cevaplarını aramaya başladılar:

- Lider konumunda bulunan kişiler karar verirken nasıl davranır?
- Lider konumunda bulunanlar işleri nasıl yürütür?
- Lider konumunda bulunanlar takipçilerine nasıl davranır?
- Lider konumunda bulunanlar izleyicilerini nasıl yetiştirir?
- Lider konumunda bulunanlar ceza ve ödül konusunda nasıl davranır?
- Lider konumunda bulunanlar amaç ve hedefleri nasıl belirliyorlar?
- Lider konumunda bulunanlar nasıl vizyon oluşturuyorlar?
- Lider konumunda bulunanlar kendilerinden sonra gelecek olan liderleri yetiştiriyorlar mı?

- Lider konumunda bulunanlar takipçilerini nasıl etkiliyorlar?

Bütün bu sorular sosyal bilimcileri şu ana konuya yöneltti. İncelenmesi gereken liderlerin tutum ve davranışlarıdır. Başka bir deyişle, liderlerin takipçileri karşısında nasıl davrandıklarının incelenmesinin gerekli olduğunun önemli hale gelmesidir. Bu kurama göre liderlik kişinin sergilediği davranışlarına göre belirlenir.

Liderlik çalışmaları konusunda meraklı olan sosyal bilimciler, 1940 ve 1950 yılları arasında birçok araştırma yapmış. Yapılan araştırmaların ortak amacı, lideri etkili kılan davranış biçiminin hangisi olduğunu bulmaktır. Yapılan araştırmalardan elde edilen verilere göre liderleri etkili kılan iki temel davranış boyutu olduğu belirlenmiştir. Bu davranışsal boyutlar şunlardır (McShane and Glinow, 2009):

Birinci Davranışsal Boyut: İnsana önem veren davranışsal boyutta lider olan kişinin davranışları şunlardır:

- Takipçilerin hepsine eşit şekilde güven ve saygı duyma,
- Takipçilerin ihtiyaçlarıyla ilgilenme,
- Takipçilerin huzurlarını sağlama.

İkinci Davranışsal Boyut: İşe önem veren davranışsal boyutta lider olan kişinin davranışları şunlardır:

- Yapılacak işe önem verme,
- İşin yapısını tanımlama,
- Çalışanlara yapılacak görevleri dağıtma,
- Çalışanların iş kuralları çerçevesinde görevlerini yerine getirip getirmediğini denetleme,
- Çalışanların verimliliklerini en üst seviyeye çıkarma.

Bu açıklamalara göre davranışsal liderlik kuramları, “yönetilen bireye önem veren kuramlar” ve “yönetilen bireylerin yaptıkları işe önem veren kuramlar” diye iki grupta ele alınıp incelenmiştir. Davranışsal liderlik kuramlarının temelini oluşturan çalışmaları şu ana başlıklar altında ele alıp inceleyeceğiz:

3.3.1 Iowa üniversitesinin yaptığı liderlik araştırmaları

Iowa Üniversitesiindeki liderlik çalışmaları Kurt Lewin ve Ronald Lippitt tarafından yapılmıştır. Bu liderlik çalışmalarında ilkokul 5. ve 6. sınıflarında okuyan çocuklar denek olarak kullanılmıştır. Çocuklardan tiyatro maskelerini yapmaları istenmiştir. Lewin ve Lippitt çocukları üç gruba ayırarak gözlemlerini yapmışlardır. Bu grupların başında demokratik, otokratik ve liberal liderlik stillerini uygulayan kişiler görevlendirilmiştir. Bu gruplar üzerinde yaptıkları gözlemler sonucunda farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Bu iki araştırmacıya daha sonra Ralph K. White dahil olmuştur. Grupların başında görevlendirilen kişiler şöyle davranışlardır: Otoriter liderlik davranışları sergileyen, çocuklara kararlara katılıma imkanı tanımadan, emir vererek ve kişisel davranarak, demokratik liderlik davranışları sergileyen, grup üyelerinin kararlarına saygı duyarak, grup içi tartışmalardan çıkan kararları uygulayarak ve objektif davranarak, liberal liderlik davranışları sergileyen ise, grup üyelerine sınırsız özgürlük vererek, kararlara müdahale etmeyerek ve kişileri eleştirmekten kaçınarak grup üyelerini yönlendirmiştir. Liderlik konumunda bulunan kişilerin tutum ve davranışlarına karşılık öğrenciler ise şu davranışları sergilemişlerdir: Birinci grupta (otoriter liderin yönetiminde) yer alan üyelerin bir kısmı lideri dinlemiş ve verilen görevi yapmışlar, bir kısmı ise iş emirlerini beğenmemiştir. Beğenmeyen üyeler itiraz ederek verilen işlerin nedenlerini sorarak ek bilgi istemişlerdir. Yeri geldiğinde lideri şiddetli bir şekilde eleştirmişlerdir. İkinci grupta (demokratik liderin yönetiminde) yer alan üyeler arasında duygusal yönden kaynaşmalar oluşmuş, yakın ve dostça ilişkiler kurulmuştur. Bu durum deneyin sonuna kadar devam etmiştir. Üçüncü grupta (liberal yani serbest bırakıcı liderin yönetiminde) yer alan üyeler ise, bireysel davranmışlar ve teknik bilgi alışverişi yapmamışlardır. Yapılan araştırmadan şu veriler elde edilmiştir (Lewin, 1999, Şerif ve Şerif, 1996, Eren, 2000, Lunenburg and Ornstein, 1996, Aşan ve Aydın, 2006):

- Otoriter liderlik davranışları sergileyen kişinin denetiminde olan çocuklar saldırgan ya da vurdumduymaz tutum ve davranışlar göstermişler. Bunun nedeni, otoriter liderin çocuklar üzerinde yarattığı hayal kırıklığı olarak açıklanmıştır. Otoriter lider konumunda bulunan kişi çocukların başından ayrılınca işi bırakıp şakalaşmaya başlamışlar. Üretim ve verimlilik açısından bu

gruptaki çocuklar değerlendirildiğinde şu sonuç elde edilmiştir. Üretimin kalitesi düşük ama verimlilik yüksek çıkmıştır.

- Demokratik lider konumunda bulunan kişi çocukların başından ayrılınca çocuklar hem işlerini yapmışlar hem de aralarında sohbet etmişler. Bu grupta yer alan çocuklar saldırgan ya da aşırı düzeyde vurdumduymaz davranışlar sergilememişlerdir. Üretim ve verimlilik açısından bu gruptaki çocuklar değerlendirildiğinde şu sonuç elde edilmiştir. Üretimin kalitesi yüksek, verimlilik ise o kadar yüksek olmamıştır.

- Liberal (serbest bırakıcı lider konumunda bulunan kişi çocukların yanından ayrılınca vasat bir şekilde işlerine devam etmişler. Liberal liderle çalışan çocukların, sınırsız özgürlük hakkına sahip olduklarında saldırgan davranışlarda buldukları gözlemlenmiştir. Üretim ve verimlilik açısından bu gruptaki çocuklar değerlendirildiğinde şu sonuç elde edilmiştir. Üretimin kalitesi ne iyi ne kötü ve verimlilik de ne yüksek ne de düşük çıkmıştır.

Yapılan araştırmanın temel amacı, saldırgan davranış tiplerini incelemektir yoksa liderlik ve verimlilik ilişkisi araştırmanın ana amacı değildir. Liderlik alanında çalışma yapan diğer sosyal bilimciler, Lewin, Lippitt ve White'ın araştırmalarından elde edilen verileri genellemek için yetersiz bulmuşlardır. Ancak yapılan araştırma, farklı liderlik biçimlerinin bireyler üzerindeki etkilerini gözlemleyen ilk ampirik çalışma olması nedeniyle oldukça önemlidir.

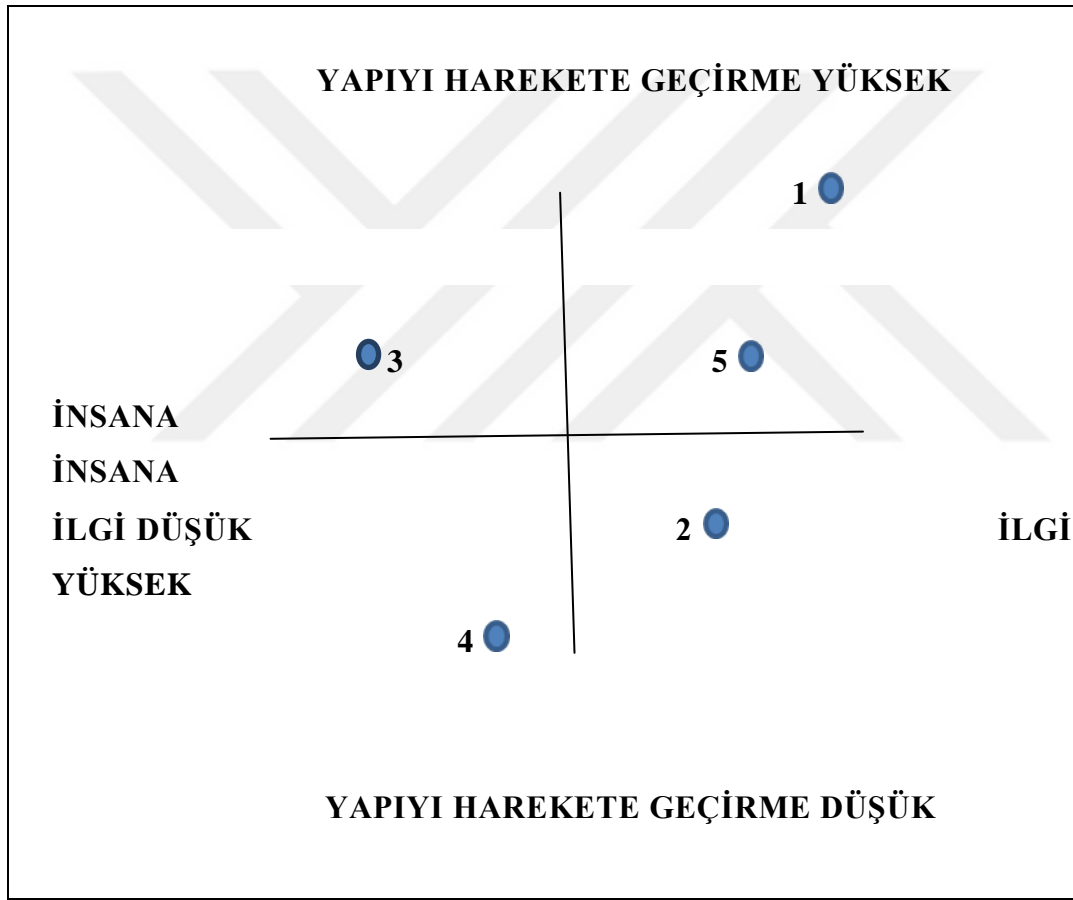
3.3.2 Ohio state üniversitesinin araştırmaları

Ohio State Üniversitesinin İş Araştırmaları bölümünde görevli sosyal bilimciler 1940'lı yıllarda liderlik konusunda yoğun bir çalışma başlatmışlardır. Yapılan bu çalışma liderlik davranışları alanında o zamana kadar yapılan en iyi çalışma olarak kabul edilmiştir. Başlangıçta araştırmada 1800'e yakın liderlik davranışı ortaya konulmuş ama daha sonra bu davranışlar 150'ye indirilmiştir. Çalışmanın neticesinde Liderlik Davranışı Tanımlama anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire LBDQ) düzenlenmiştir. Araştırmayı yapan sosyal bilimciler, inceleme sonucunda liderlik davranışlarını iki temel boyutla sınırlandırmışlardır. Bu boyutlar şunlardır: Birinci boyut, kişiyi dikkate alan, ikinci boyut ise yapıyı harekete geçirme boyutudur. Kişiyi dikkate alma boyutunda, karşılıklı ilişki ve iletişimde güven, astların duygu, düşünce ve

fikirlerine saygı, onları önemseme ön plandadır. Yapıyı harekete geçirme boyutu ise, liderin hem kendi hem de grubun görev ve yetkileri tanımlama, amaç ve hedefleri belirleme, düzenleme ve gerekli faaliyetleri yapmayı ifade etmektedir (Hersey, and Blanchard, 1982, Hodgetts, 1997, Mitchell and Larson, 1987, Bedelan, 1989, G. Yukl, 1998).

Kısaca belirtecek olursak kişiyi dikkate alan boyut insana, yapıyı harekete geçirme boyutu ise işe önem vermeyi ifade etmektedir.

Liderlikle ilgili iki boyut aşağıdaki şekil 3.1’de gösterilmiştir (Güney, 2012a, Koçel 2014, Gibson, İvancevich and Donnelly, 1982):



Şekil 3.1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmalarına Göre Liderlik boyutları

Araştırmayı yapanların yukarıdaki şekille ilgili açıklamaları şöyledir. İşe ya da yapıyı harekete geçirmeye önem veren liderler, işi düzenli bir şekilde planlayan, organize eden, çevresi ile sağlıklı ilişkiler kuran, iletişimi kolaylaştıran ve takipçilerinin başarılı olmalarına yardımcı olan kimselerdir. İnsana önem veren liderler ise, izleyicileri ile olumlu ilişkiler kuran, ihtiyaçlarını belirleyen onlarda saygı ve güven uyandıran kişilerdir. Şekle bakıldığında en etkin lider 1 (hem

yapıyı harekete geçirme hem de insana önem vermeden en yüksek puanı alan kişidir), en etkisiz lider ise 4 (hem yapıyı harekete geçirme hem de insana önem vermede en düşük puanı alan kişidir) numara ile ifade edilmiştir (Güney, 2012a, Eren, 2000, Koçel, 2014, Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1982). Kısaca belirtecek olursak, bu araştırmaya göre, bir kimse etkin bir lider olmak istiyorsa hem işe hem de insana önem vermelidir.

Ohio State üniversitesindeki sosyal bilimcilerin yaptıkları araştırmalarda şu sonuçlara varılmıştır (Koçel, 2014):

- Lider konumunda bulunan kişilerin işe önem vermeleri ne kadar fazla olursa çalışanların işe devamsızlık yapmaları ve işten ayrılmaları da o oranda yüksek olur. Çalışanların iş tatmini düşük.
- Liderin çalışanların ihtiyaçlarını belirleyip gidermeye çalışması, onları dinlemesi birlikte karar vermesi durumunda çalışanların performansı da buna bağlı olarak yükselir. Çalışanların iş tatmini yüksektir.

3.3.3 Michigan üniversitesi araştırmaları

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nde görevli olan Rensis Likert ve yardımcıları liderlik konusunda bazı araştırmalar yapmıştır. Likert ve arkadaşlarının bu araştırmaları yapmalarındaki temel amaç, takipçilerin ve grubun verimliliğini artıran faktörleri belirlemektir. Bu nedenle araştırmacılar, yüksek ve düşük verimliliği olan işletmelerde liderlerin davranışlarını belirlemeye çalışmışlar. Yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar bulunmuştur. Verimliliği ve iş tatmini yüksek olan işletmelerde liderlerin insana önem verdikleri, iş tatmini ve verimliliği düşük olan işletmelerde ise liderlerin işe yönelik davranışlar sergiledikleri görülmüştür (Güney, 2012a). Yapılan bu çalışmalarda araştırılan konu, etkin grup performansı ile liderlik tarzları arasındaki ilişkidir. Kısaca, bu araştırmalarda, performansın düşük ya da yüksek olmasına neden olan liderlik davranışları hangisidir bu belirlenmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışmalar sonucunda etkili liderliğin dayandığı 4 temel faktör olduğu belirlenmiştir. Bu 4 temel faktör şunlardır (Nortcraft, 1994):

- **Destekleyici Faktör:** Bu faktör, liderin takipçileri ile olan ilişkilerinde dostluk, dayanışma ve kişisel duygulara önem vermesini ifade etmektedir.
- **Karşılıklı İletişimi Kolaylaştırma Faktörü:** Bu faktör, liderin grup üyeleri arasındaki yakınlığı ve tatmini sağlamaya, ilişkileri geliştirmeye ve samimi duyguları geliştirmeye yönelik davranışları ifade etmektedir.
- **Amacın Öneminin Açıklanması:** Bu faktör grup için amaç belirlemeye, belirlenen bu amaçlara ulaşmaya ve çalışanların verimliliğini artırmaya yönelik tüm faaliyetlerin pekiştirilmesini ifade etmektedir.
- **Yapılacak İşin Kolaylaştırılması:** Bu faktör, liderin yapılacak faaliyetlere ilişkin kaynakları sağlaması, amaç ve hedeflere ulaşma yolunda karşılaşılan sorunları gidermesine yönelik çabaları ifade etmektedir.

Michigan Üniversitesinin yaptığı araştırmalarda etkin olan bir lideri etkin olmayandan ayırmak için astların davranışlarına ilişkin bilgiler toplanmış analiz edilmiş ve bir sonuca varılmıştır. Varılan bu sonuca göre lider davranışları işe ve insana yönelik olarak iki grupta toplanmıştır.

Michigan Üniversitesinin yaptığı araştırmalara göre liderlik davranışlarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir (Ataman, 2009):

. **İşe Yönelik Liderlik Davranışı:** İşe önem veren liderler, takipçilerin işle ilgili kurallara ve talimatlara uygun davranıp davranmadıklarını denetlerler ve uygun hareket etmeyenleri yetkilerini kullanarak cezalandırırlar. Kısaca liderler için iş çalışanlardan daha önce gelir.

. **Kişiyeye Yönelik Liderlik Davranışı:** Kişiyeye önem veren liderler şu davranışları sergilerler:

- Çalışanların işlerini rahat yapabilecekleri çalışma ortamlarını oluşturmak.
- Çalışanlarına yetki devretmek.
- Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayacak şartları oluşturmak.
- Çalışanlarının kişisel gelişmelerine ve ilerlemelere yardımcı olmak.
- Çalışanların ihtiyaçları ile yakından ilgilenmek.

Bu iki liderlik davranışını şöyle yorumlayabiliriz. İşe yönelik olan liderler otoriter, insana yönelik olanlar ise demokratik liderlik davranışları sergilerler. Sosyal bilimciler, Michigan Üniversitesi araştırmalarını, liderlerin sergilediği (işe ve insana yönelik) davranış biçimlerinden hangisinin daha etkili olduğunu açıklamada yetersiz kalması nedeniyle eleştirmiştir.

3.3.4 Likert'in sistem 1- 4 liderlik modeli

Michigan Üniversitesi çalışmalarının içinde yer alan Rensis Likert, daha sonra liderlik konusunda kendisi de araştırmalar yapmıştır. Likert, yaptığı araştırmalardan elde ettiği verilere dayanarak Kendi liderlik modelini geliştirmiştir. Bu liderlik modeline göre, 4 grup liderlik davranışı vardır. Her grup belirli varsayımları ve davranışları içermektedir.

Likert'e göre, bu dört liderlik tarzı bir örgüt içinde çalışanların davranışları üzerinde farklı biçimlerde sınırlamalara neden olurlar. Likert'in yaptığı çalışmalardan elde ettiği verilere bağlı olarak geliştirdiği bu liderlik modelinde iki önemli noktaya değinmiştir. Bu noktalar şunlardır (Güney, 2012a):

- **Birinci Nokta:** Yönetim felsefesi ve liderlik arasındaki ilişki,
- **İkinci Nokta:** Yapılan işten duyulan tatminin ve iş performansın artırılması konusundaki imkânlarıdır.

Likert, yaptığı araştırmalarda lider ve performans ilişkisini etkileyen üç temel faktörün olduğunu belirlemiştir. Bu faktörler şunlardır (Zel, 2006):

* **Durumsal Faktörler:** Lider ve performans arasındaki gelişmeleri etkileyen bağımsız faktörlerdir. Bu faktörler yönetimin denetiminde olanlardır. Başka bir deyişle, yönetim bu faktörlere yön verir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır:

- Organizasyon yapısı,
- Örgütsel politikalar,
- Örgütsel amaç ve hedefler
- Bireysel özellikler.

* **Ara Faktörler:** Bu ara faktörler örgütsel iklimi etkileyen ve yansıtan faktörlerdir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır:

- Performans hedefleri,

- Bireysel tutumlar,
- Bireysel algılamalar,
- Motivasyon sistemleri.

Bu faktörler özellikle çalışanlar arası ilişkiler, iletişim yapısını ve karar verme süreçlerini yanından etkiler.

* **Sonuç Faktörleri:** Bu faktörler bağımlı faktörler olarak adlandırılan örgütsel çıktılardır. Bu faktörlerden bazıları şunlardır:

- Verimlilik,
- Hizmet,
- Maliyet,
- Kalite,
- Kazanç durumu.

Rensis Likert'in Sistem 1-4 liderlik modeline göre liderlik davranışları şunlardır(Güney, 2012a Luthans, 1995, Martin, 2005):

Rensis Likerte göre, sistem 1 modeli istismarcı liderdir. Sistem 1 liderlik modelinde lider konumunda bulunan kişi grup üyelerine sorumluluk ve yetki vermekten uzaktır. Lider, astlarına karşı baskı yönetimini uyguladığı için astlar lidere karşı olumlu duygular beslemezler. Ayrıca ödüllendirmede yanıltıcı davranır. Kısaca, liderin takipçileri ile olan ilişkinin temelinde korku vardır. Sistem 1 modelindeki lider otoriter bir yapıya sahiptir. Sistem 1 modelindeki liderin özelliklerini özetle şu şekilde sıralayabiliriz:

- İstismarcı otokratik Lider, kendilerini takip edenlere güvenmez.
- Takipçilerine danışmadan kararları alır.
- İşlerin yapılması sırasında başarısız olanları cezalandırır.
- Takipçiler, işlerin yapılmasında kendilerini serbest hissetmezler.
- Bu modele göre lider, sorunların çözümünde takipçilerine danışmaz ya da çok az danışır.

Rensis Likert sistem 1-4 modelinde Sistem 2 yardımsever otokratik liderlik olarak ifade edilmektedir. Bu modelde lider konumunda olan kişi, tıpkı bir

ustanın çırağını yetiştirir gibi takipçilerini yetiştirir. Kararların alınmasında az da olsa takipçilerin görüşleri dikkate alınır. Kararların alınmasında tüm takipçilerin görüşü alınmadığı için bazı iletişimsizlikler yaşanır. Ama bu iletişimsizlikler, lidere karşı bir cephe alınmasına neden olmaz. Yardımsever otokratik lider, ödöl kadar ceza vermekten de ekinmez. Bu tür liderlikte liderin takipçileri ile konuşması bir ödöl gibi algılanır. Bu nedenle takipçiler böyle durumlarda yine de temkinli davranmayı tercih ederler. Lider bazı konularda astlara yetki verse bile yine de denetimi elde tutar. Kısaca belirtecek olursak sistem 1'deki lider işe önem veren yardımsever otokratik kişidir. Yardımsever otokratik liderliğin özelliklerini özet olarak şöyle sıralayabiliriz:

- Lider ve takipçileri arasında azda olsa bir güven vardır.
- Lider ile takipçileri arasında karşılıklı ilişki olsa bile takipçiler yine de kendilerini rahat hissetmezler.
- Lider, kararların alınmasında bazen takipçilerin fikirlerinden yararlanır.
- Lider, sorunların çözümünde bazen takipçilerin düşüncelerinden yararlanır.
- Lider, ceza vermekten ekinmez.

Rensis Likert'in sistem 1-4 modelindeki sistem 3, katılımcı lider olarak adlandırılmaktadır. Katılımcı liderin takipçilerine karşı tutum ve davranışları hoşgörü sınırları içindedir. Sistem 3'teki katılımcı lider genellikle takipçilerine güvenir. Katılımcı lider daha çok ödöl verir. Cezayı çok az verir. Sistem 3'te takipçiler bazı teknik konularla ilgili kararlar verme hakkına sahiptirler. Lideri, takipçilerini motive etmek için onlarla ilgilenir ve ödöl verir. Lider, takipçilerine sorumluluk duygusu aşılamak için onlara bazı faaliyetlerin takibini verir. Katılımcı liderliğin temel özelliklerini özetle şu şekilde sıralayabiliriz:

- Katılımcı lider, takipçilerine daha fazla güvenir.
- Katılımcı lider her şeye rağmen yine de kararların verilmesinde kontrolü elden bırakmaz.
- Katılımcı liderin yönetiminde takipçiler kendilerini serbest hissederler.
- Katılımcı lider, bazı konularda takipçilerin düşüncelerine başvurur ve bunlardan yararlanır.

- Katılımcı lider, ödül ve astları ile ilgilenmeyi bir motivasyon aracı olarak görür.

- Katılımcı lider takipçilerine genellikle sorumluluk duygusu aşılar.

Rensis Likert'in liderlik kuramında sistem 4, demokratik liderlik olarak adlandırılmaktadır. Sistem 4 modelindeki demokratik liderin takipçileri, grubun amaç ve hedeflerini belirlemede önemli rol oynarlar. Bu modeldeki demokratik lider, destekleyici ilişkiler, yüksek performans ve takım çalışması gibi konulara önem verirler. Karar vermede tüm grup üyelerinin katkısı vardır. Grup üyeleri arasında samimi ilişkiler söz konusudur. Demokratik lider, grup üyelerine yetki ve sorumluluk vermekten çekinmez. Kısaca belirtecek olursak sistem 4'deki lider, sistem 3'deki liderin tersine insanlar arasındaki ilişkilere önem verir.

Sistem 4 modeli, Demokratik liderliğin temel özelliklerini şu başlıklarda özetleyebiliriz:

- Sistem 4'deki lider, grup üyeleri ile birlikte amaç ve hedefleri belirler.
- Sistem 4'deki lider, her konuda takipçilerine güvenir.
- Sistem 4'deki liderin bulunduğu ortamda grup üyeleri kendilerini çok rahat hissederler.
- Sistem 4'deki lider, karar alınırken üyelerinin görüşlerini sorar ve onların görüşlerini alıp kullanır.
- Sistem 4'deki lider, grup üyeleri arasında samimi ilişkilerin kurulmasına önem verir.
- Sistem 4'deki lider, takipçilerine yetki ve sorumluluk vermekten çekinmez.

Likert, geliştirdiği bu liderlik modelinde şu düşüncüyü vurgulamıştır. Eğer işletmeler sistem 4 modelindeki liderlik biçimini benimserlerse kurumsallaşmaları daha kısa sürede gerçekleşir. Ayrıca yöneticilerin demokratik liderlik tutum ve davranışlarını benimseyip uygulamaktan korkmamaları gerektiğini savunmuştur.

Likert, sistem 2'deki liderin tutum ve davranışlarını benimseyen bir liderin sistem 4'e geçişini aşama aşama gerçekleştirmelerini ifade etmiştir. Çünkü takipçilerin, yeni lider davranışlarını kabullenmeleri için önce sistem 2 ile 3

arasında bir yere gelmeleri daha sonra ise 3'e ve en sonunda 4'e geçmeleri gerektiğini Likert belirtmiştir. Likert, yaptığı araştırmada liderlerin tutum ve davranışlarını değiştirebileceğini doğrulamıştır. Varılan bu sonuç nedeniyle bilimsel literatüre önemli katkılar sağlamıştır. Liderler, istedikleri takdirde davranış biçimlerini değiştirebilirler (Likert, 1981). Bu açıklamalara dayanarak sonuç olarak şunu söyleyebiliriz, liderlerin tutum ve davranış değişim sürecinin hemen değil aşama aşama yapılmasıdır.

3.3.5 Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram model

Liderlik konusunda "yönetsel Diyagram" modeli Robert R. Blake ve Jane S. Mouton, tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen bu liderlik modeli birçok firmada yönetim geliştirme konusu ile ilgili düzenlenen eğitim programlarının temelini oluşturmuştur. Robert R. Blake ve Jane S. Mouton, geliştirdikleri liderlik modeli birçok ülkede uygulanmış ve başarılı olmuştur. Buradan hareketle geliştirdikleri modelin evrensel olduğunu ileri sürmüşlerdir (Blake and Mouton, 1967a).

Robert R. Blake ve Jane S. Mouton'un geliştirdiği Yönetmel Diyagram liderlik modeli, temelde iki ana değişkene (birinci değişken, iş ve üretime önem verme, ikincisi, insana önem verme) bağlı beş liderlik davranış biçimini içermektedir. Yönetmel Diyagram liderlik Modelinde yönetimin insana verdiği önem ile çalışanların üretimine verdiği önem araştırılmıştır (Blake and et al., 1964). Kısaca belirtmek gerekirse, Yönetmel Diyagram liderlik modelinde bu iki temel değişkenin birbirilerini ne kadar etkiledikleri araştırılmıştır.

Yönetmel Diyagram liderlik modelindeki liderlik ve temel özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz (Blake and Mouton, 1985b, Blake and Mouton, 1967c, Blake et al., 1964, Zel, 2006):

Fazla Etkili Olmayan (zayıf) Liderlik (1; 1): Lider konumunda bulunan kişi, yapılan işe ve işi yapanlara fazla önem vermediği için liderlik açısından fazla etkili değildirler. Zayıf liderler kurumda kalabilecek kadar işe ve çalışanlara önem verirler. Çalışanların motivasyonlarını ve işletmenin verimliliğini yükseltmek için fazla gayret sarf etmezler.

Kulüp Liderliği (1; 9): Lider konumunda bulunan kişi, işe ve verimliliğe çok az, çalışanlara ise çok fazla ilgiyi göstermektedir. Lider, her şeyden önce

çalışanların moral, motivasyon ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına önem vermektedir. Çalışanların işlerini rahat yapmaları için gerekli tüm çabayı harcar.

Kurum Liderliği (5; 5): Lider konumunda bulunan kişi, hem çalışanlara hem de işe eşit seviyede önem vermektedir. Kısaca, lider çalışanların moral, motivasyon ve refahı ile kurumun performansını dengede tutmaya çalışır.

Görev Liderliği (9; 1): Liderlik pozisyonunda bulunan kişi her şeyden önce verimliliğe ve işe önem verirler. Çalışanlara fazla önem verilmez. İşletmenin performansını artırmak için yeni sistem ve kurallar geliştirirler. Bunları geliştirirken çalışanları pek dikkate almazlar. Kısaca, bu liderler otoriter liderlik özelliklerine sahiptirler.

Takım Liderliği (9; 9): Lider konumunda bulunan kişi, hem çalışanlara hem de üretime aynı derecede önem vermektedir. İşletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olan lider, en üst düzeyde üretim ve yüksek kalitede sonuçlar almayı arzular. Çalışanlarla kurulan ilişki saygı temeline dayalıdır. Kurumda liderin oluşturduğu ortak norm ve değerler çalışanlar tarafından çok benimsendiği için örgütsel bağlılık da o oranda yüksektir.

Lider konumuna gelecek ya da liderlik konumunda bulunanların kendi tutum ve davranışlarını değerlendirmelerine imkan vermesi nedeniyle çok taraftar bulmuştur. Ama uygulamaya fazla uygun olmaması nedeniyle de eleştirilmiştir.

Yönetsel Diyagram liderlik modelinin iki temel boyutu (insana ve işe önem verme) ile liderlerin farklı beş davranış biçimi aşağıda şekil 3.2'de gösterilmiştir.

Şekil 3.2: Yönetsel Diyagram Modeli (Parsehyan, 2014, Blake and Mouton, 1985, Blake and Mouton, 1967, Blake et al., 1964)

İNSANA ÖNEM VERME DERECESESİ	9	1.9 Şehir Kulübü Liderliği								9.9 Takım Liderliği
	8									
	7									
	6									
	5					5.5 Örgüt Adamı Liderliği				
	4									
	3									
	2									
	1	1.1 Zayıf Liderlik								9.1 Otoriter Liderlik
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
İŞE ÖNEM VERME DERECESESİ										

Şekil 3.2: Yönetsel Diyagram Modeli

(Parsehyan, 2014, Blake and Mouton, 1985, Blake and Mouton, 1967, Blake et al., 1964)

3.3.6 McGregor'un X ve Y teorileri

Douglas McGregor'a göre, liderlerin davranış sergilemelerinde en etkileyici faktör, çalışanların tutum ve davranışlarıdır. Başka bir deyişle, çalışanların olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışları liderlerin yönetim tarzını belirleyen en önemli faktördür.

Douglas McGregor'a göre, çalışanların davranışları hakkındaki varsayımlar, liderlerin nasıl davranacaklarını belirler. Douglas McGregor, çalışanların davranışları ile ilgili geliştirdiği varsayımları X ve Y kuramları ile ifade

etmektedir. X ve Y kuramlarına göre çalışanların davranışları ile ilgili varsayımları maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (McGregor, 1966, Koçel, 2014, Ataman, 2001):

X Kuramına Göre Çalışanların tutum ve davranışları şöyledir:

- Vasat insanlar için iş genellikle tatsız bir şeydir. Bu nedenle vasat insanlar çalışmaktan hoşlanmaz ve fazla çalışmak istemezler. Dolayısıyla çok az çaba gösterirler.
- Vasat insanlar genellikle sorumluluk almak istemezler. Yönetmeyi değil, yönetilmeyi isterler. Dolayısıyla fazla hırsları yoktur.
- Vasat insanların genellikle sorun çözmeye pek yanaşmazlar. Daha çok kendi menfaatlerine göre hareket ederler.
- Vasat insanlar değişim ve yeniliği pek istemezler. Hatta yenilik ve değişime karşı direnirler.
- Vasat insanlar çok saftır ya da saf rolünü benimserler. Saf oldukları için çevresindeki uyanık insanlara kolayca inanırlar.

X kuramının temel varsayımlarına sahip olan insanlar için geçerli olan liderlik tarzı otokratiktir. McGregor'un -X- kuramı 1960'lı yıllarda yöneticiler tarafından çok benimsenmiştir

Y Kuramına Göre Çalışanların tutum ve davranışları şöyledir:

- İnsanlar tembel değildir. Çünkü şartlar uygun olduğu müddetçe iş insanlar için oyun gibi bir dinlenme sürecidir.
- İnsanlar amaç ve hedeflerini belirledikleri için belirledikleri bu amaçlara göre kendilerini denetleyip yönetebilirler.
- İnsanlarda tembellik düşüncesini yaratan iş ve örgütle ilgili olarak yaşadıklarıdır. İnsanlar iş ve örgütle alakalı olumsuz şeyler yaşarlarsa bu durum onlarda tembellik duygusunun oluşmasına neden olabilmektedir.
- İnsanlar sorumluluk almayı ve bunu geliştirmeyi isterler ve öğrenirler.
- Yöneticilerin ya da liderlerin temel görevlerinden biri, insanlardaki çalışma istek ve arzusunu ortaya çıkarmak ya da artırmaktır. Ayrıca yönetici ya da liderlerin, çalışanların güçlerini rahatça kullanabilmeleri için gerekli ortamları

oluşturmaları gerekmektedir. Yönetici ya da liderlerin, çalışanların var olan güçlerini kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanmalarına dikkat etmeleri gerekmektedir.

Y kuramının temel varsayımları demokratik liderlik felsefesine daha çok uygundur. Bu kuramın varsayımları günümüz yönetim anlayışına daha çok uygundur.

3.4 Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsal liderlik kuramlarında üzerinde durulan temel değişken mevcut koşullardır. Başka bir deyişle, durumsallık kuramlarında lideri belirleyen temel faktör zaman ve şartlardır. Sosyal bilimciler, büyük adam kuramı, özellikler kuramı ve davranışsal kuramların ileri sürdüğü görüşlerin liderliği açıklama ve belirlemede yetersiz kalması nedeniyle durumsallık liderlik kuramlarını ileri sürmüşlerdir. Durumsallık kuramının savunucularına göre, farklı şartlar değişik liderlik davranışları oluştururlar.

Bu kurama göre lideri belirlemede etkili olan temel durumsal faktörler şunlardır(Church, 1986):

- Kültür ve çevre,
- Kişiler arası farklılıklar,
- Grup, kurum ve toplumlar arası farklılıklar.

Durumsal liderlik kuramının temsilcilerine göre, takipçiler, liderlik nitelikleri, davranışları ve içinde bulunulan şartlar insanların etkili liderlik yapmalarını belirleyen temel değişkenlerdir. Bu değişkenler karşılıklı olarak bir etkileşim içindedir.

Liderlik konusunda geliştirilen durumsallık kuramlarını şu ana başlıklar altında ele alıp açıklayacağız:

3.4.1 Fiedler'in durumlara ve koşullara göre liderlik kuramı

Fiedler, liderlik alanında yaptığı çalışmaları, durumsallık liderlik modeli adı altında gündeme getirmiştir. Fred E. Fiedler'in durumsal liderlik kuramına göre lideri zaman ve içinde yaşanan koşullar belirler.

Fiedler'in durumsal liderlik modelinde liderlerin davranışlarını birey ve görev temelli olarak iki gruba ayrılmıştır. Lider konumunda bulunan kişilerin bu davranış biçimlerinden hangisini seçtiği uygulanan testler sonucunda belirlenmektedir. Liderleri gruplandırmak için “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı” (LPC) testinden elde edilen verilere bakılmaktadır. Bu testte ilk aşamada liderden bugüne kadar çalıştığı bütün takipçilerini düşünmesi istenir. İkinci aşamada takipçileri arasında en çok zorlandığı kişiyi belirlemesi istenir. En çok zorlandığı takipçisini elirmek için 1’den 8’e kadar puan vermesi istenir liderden, Lider, şu ifadeleri puanlamaktadır. “arkadaş canlısı – arkadaş canlısı değil”, “iş birlikçi – iş birlikçi değil” gibi özellikleri puanlamaktadır. LPC testlerinde hem şimdiki çalışanlar hem de geçmişte çalışanlarda puanlanabilmektedir. Uygulanan testten elde edilen verilere bakarak LPC puanı yüksek olan lider insan odaklı, puanı düşük olan lider ise görev odaklı olarak yorumlanır (Güney, 2012a, Güney, 2012d, Fiedler, 1972a).

Fiedler, “yapıyı harekete geçirme” ve “insana önem verme” gibi iki boyutu çalışmalarının temeline alarak liderlerin etkinliğini açıklamaya çalışmıştır. Ancak yaptığı çalışmaların neticesinde bu iki boyutun da liderin etkinliğini belirlemede yeterli olmadığını görmüş ve sonuçta bir liderin etkinliğini belirleyen temel değişkenleri üç ana başlıkta ele almıştır. Liderin etkinliğini belirleyen bu üç değişken şunlardır (Fiedler, 1972b, Güney, 2012a, Güney, 2012d, Davis, 1988):

Lider – Takipçi İlişkisi: Liderin takipçileri ile olan ilişkisi ne kadar olumlu ise, liderin etkileyici gücünde o oranda fazla olmaktadır. Fiedler’e göre, liderin takipçilerle olan ilişkide önemli olan konu, saygı ve güvendir. Araştırmalardan elde edilen verilere göre, liderlerin etkinliğinde önemli olan boyut lider-takipçi ilişkisi olmuştur.

Yapılacak İşin Yapısı: Fiedler’in liderlikle ilgili yaptığı araştırma verilerine göre, liderlerin etkinliğinde rol oynayan ikinci değişken yapılacak işin özelliği çıkmıştır. Bu sonuca göre takipçilerin gerçekleştirecekleri işlerin yapıları ne kadar anlaşılır ve açık ise liderler de o oranda etkili olurlar. Başka bir deyişle, liderlerin etkinliği için işlerin çok iyi tanımlanması gerekir.

Liderin Pozisyonundan Kaynaklanan Gücü: Liderlerin sahip olduğu konum, takipçilerini etkileme, yönlendirme ve işleri istenilen zamanda yaptırma konularındaki güçlerini yükseltmektedir. Dolayısıyla liderlerin konumları yükseldikçe, güçleri de fazlaşmaktadır. Özellikle buldukları konum insanları işe alma, işten çıkarma, ödül ve ceza verme yetkileri söz konusu ise etkinlikleri de o oranda artmaktadır.

Fiedler'e göre, belirli şartlarda ve durumlar söz konusu olduğunda hem işe ağırlık veren otoriter liderler, hem de çalışan kişilere ve bunlar arasındaki ilişkilere önem veren demokratik liderler etkin olabilir. Etkili olan liderlik davranışı hangisidir? Sorusunun cevabı, mevcut şartlara bağlıdır. Şartlar belli değilse geçerli olan liderlik davranışı otoriter, şartlar belli ise geçerli olan liderlik davranışı demokratiktir. İşlerin yapılması için gerekli olan şartlar orta düzeyde ise geçerli olan liderlik türü, insana yönelik olandır.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan şu sonucu çıkarabiliriz. Fiedler, göre liderlerin etkinliği durumsal faktörlere göre değişiklik gösterir. Başka bir deyişle, insan ya da işe önem verme boyutları içinde bulunulan zaman ve şartlara göre etkili ya da etkisiz olabilmektedir. Fiedler, en iyi liderlik tarzı olarak, gösterilen tek bir yöntemin sisteminin olmadığını ileri sürmüştür. Bu durumu deneyler ve araştırmalarla doğrulamıştır. Kısaca, durumun değişkenliği durumsallık teorisinin özünü oluşturmaktadır.

3.4.2 House'in amaçlara yönelik liderlik kuramı

Evans'ın 1970 yılında gündeme getirdiği ve daha sonra Robert J. House tarafından genişletilen amaçlara göre liderlik (yani yol – amaç) kuramı, 1996 yılında House tarafından gözden geçirilmiş ve bugünkü haline getirilmiştir. House'nın amaçlara yönelik kuramında, takipçilerin iş tatminine, motivasyonlarına ve performanslarına lider davranışlarının etkileri üzerinde durulmuştur. House ve Mitchell, liderlerin davranış türlerini otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik olmak üzere dörde ayırmışlardır (House, 1996a, House, 1971b, Chemers, 1997, Nortcraft, 1994).

Bu liderlik tarzlarını kısaca şöyle açıklayabiliriz (Güney, 2012d):

- **Otoriter Liderlik Tarzı:** Lider takipçilerinden neler istediğini açık bir şekilde belirtir. Çalışmalarla ilgili kuralları kendisi belirler.

- **Destekleyici Liderlik Tarzı:** Lider takipçilerinin işlerini severek yapmaları için onlarla yakın dostluk ilişkileri kurar ve sorunlarına çözümler getirir. İhtiyaçlarının giderilmesi konusunda destekler sağlar.

- **Katılımcı Liderlik Tarzı:** Lider, takipçilerine işin yapılması, sorunların çözümü ve ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda öneriler sunar ve karar vermelerini ister. Kısaca, kararlara katılımlarını sağlar.

- **Başarıya Yönelik Liderlik Tarzı:** Lider, takipçilerinin performanslarını yükseltecek amaç ve hedefler belirleyip başarılı olmalarını sağlar.

Bu dört liderlik tarzının etkinliğini, takipçiler üzerinde var olan zaman ve çevre baskısı, onların kişilik özellikleri ve yapılan işin temel nitelikleri belirlemektedir. Buradan yola çıkarak şunu söylemek mümkündür. Bu liderlik davranışlarının her zaman ve yerde geçerli olduğunu söyleyemeyiz. Çünkü değişik işletmelerde ve durumlarda farklı liderlik biçim ve davranışları tercih edilebilmektedir.

Amaçlara yönelik liderlik kuramı, genel bekleyiş kuramının genel felsefesini yansıtmaktadır. Bekleyiş kuramına göre, liderler, izleyenlerini, amaçları belirlemede ve bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yolları bulmaları gibi iki ana konuda motive ederek harekete geçirirler. Yani liderler takipçilerinin izledikleri amaçları ve bu amaçların değerlendirilmesini etkileyebilirler. Bu kurama göre, liderlerin iki temel işlevi vardır. Bunlar şunlardır (Güney, 2012a):

- Amaçları net olarak açıklamak. Örneğin, takipçilerin sergileyecekleri olumlu davranışlara nasıl ödül verileceği konusunda onları bilgilendirmek.

- Amaçlara ulaşma konusunda takipçilerin sergileyecekleri davranışlar konusunda ödüllendirmeler yaparak onların kısa zamanda hedeflere varmalarını sağlamak.

Liderlerin temel işlevlerini gerçekleştirme sürecinde izleyenlerini etkilemede kullandıkları en önemli araç ödüldür. Bunun yanında izleyenleri eğitmek ve yönlendirmekte liderlerin önemli etkileme araçlarındandır.

Lider konumunda bulunan kişilerin farklı şartlarda ve zamanda birden fazla liderlik davranışlarını bir arada sergiledikleri ya da sergilemeleri gerektiği yapılan gözlem ve araştırmalarla doğrulanmıştır.

Amaçlara yönelik liderlik kuramında gündeme getirilen dört liderlik davranışı, bazı durum ve şartlarda etkili bazı durum ve şartlarda ise etkili olamayacağı belirtilmiştir. Liderlerin davranışları ve etkinliğini belirleyen üç durumsal değişkenin bulunduğunu House belirtmiştir. Bu değişkenler şunlardır (McShane and Glinow, 2009):

- Lideri izleyenlerin kişilik özellikleri,
- Liderin izleyicilerinin bulunduğu çalışma ortamının nitelikleri,
- Yapılan işin özellikleri.

Bu kuramla ilgili son olarak şunu söyleyebiliriz. Liderler, grup üyelerini amaçlara ulaştıracak yol ve yöntemleri netleştirmekle sorumludur.

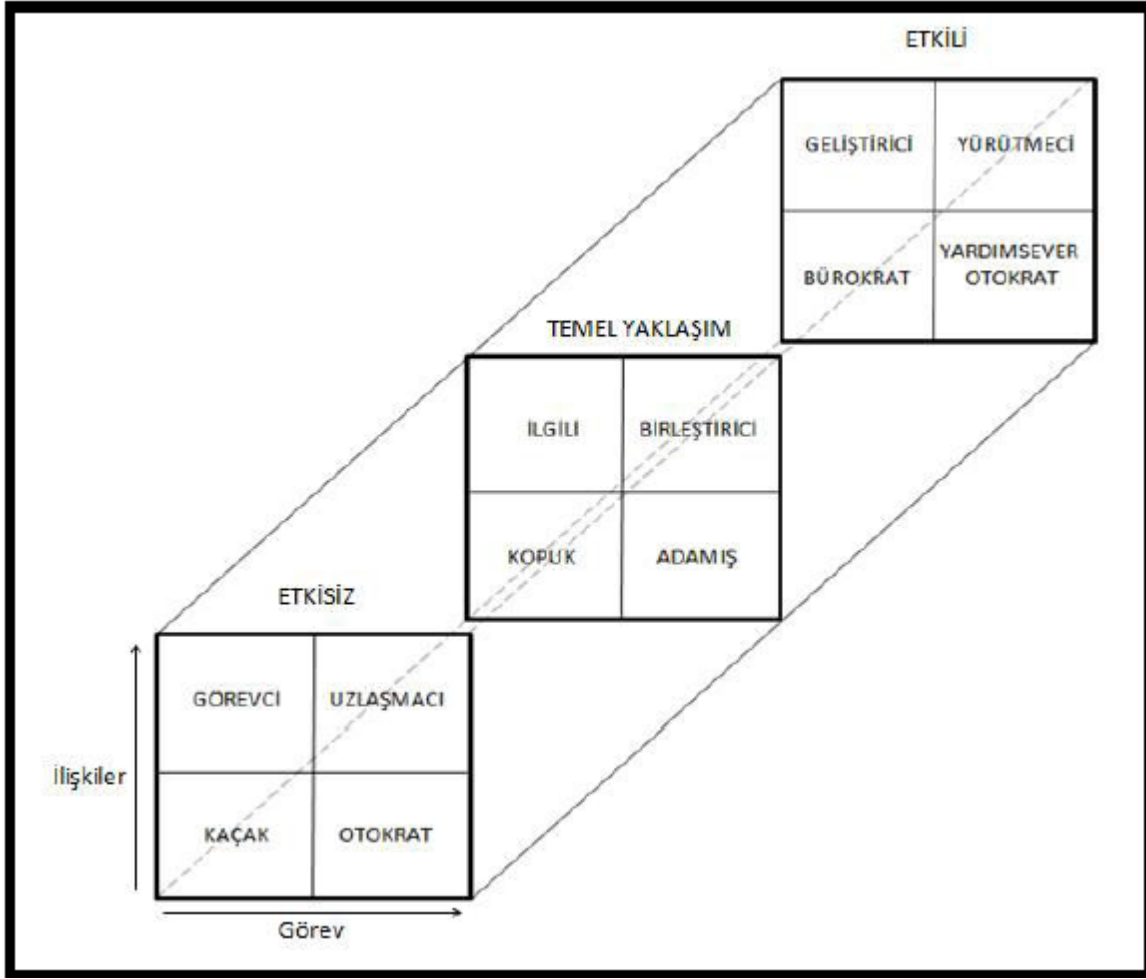
3.4.3 Üç boyutlu liderlik kuramı

Liderlik konusunda çalışmalar yapan W. J. Reddin, üç boyutlu liderlik kuramını, Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram modeline durumsal değişkenleri ekleyerek geliştirmiştir. Reddin, geliştirdiği kuramında liderlerin çevresel şartlara bağlı olarak takipçileri üzerinde nasıl etkili olabileceklerini araştırmıştır.

Reddin, davranışsal liderlik teorilerinden esinlenerek dört liderlik davranış biçimi belirlemiştir Bunlar şunlardır (Sadler, 2005):

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

Üç boyutlu liderlik kuramında, çevresel şartlara bağlı olarak ve temel liderlik davranış biçimlerinden yararlanılarak liderlerin etkili ya da etkisiz oldukları sekiz farklı liderlik davranışı belirlenmiştir. Bu liderlik davranışları aşağıdaki Şekil 3.3'de gösterilmiştir (Reddin, 1967a, Reddin, 1968b, Aşan ve Aydın, 2006):



Şekil 3.3: Üç Boyutlu Liderlik Modeli (Parsehyan, 2014)

Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramının ana noktasını yönetsel etkinlik oluşturmaktadır. Bu kuramda söz edilen yönetsel etkinlik, lider olan kişinin sahip olduğu pozisyonunun gücü ile yerine getirilmesi gerekenleri ifade etmektedir (Reddin, 1971c).

Reddin'e göre, bir liderin takipçileri üzerinde etkili ya da etkisiz olması çevresel şartlara bağlıdır. Bu çevresel şartları ve buna bağlı olarak ifade edilen liderlik davranışlarını kısaca şöyle açıklayabiliriz (Reddin, 1967a):

- **İlişkiye Önem Veren Liderlik:** İnsanlar arası ilişkiye önem verilen ortamda sergilenen liderlik davranışı insana yöneliktir. Kurama göre liderler, geliştirici liderlik davranışı gösterdikleri zaman takipçileri üzerinde etkili olurlar.
- **Göreve Önem Veren Liderlik:** İnsandan ziyade yapılacak göreve önem verilen ortamda geçerli olan liderlik tarzı ya da davranışı işe yöneliktir. Böyle

ortamlarda liderlerin etkili olabilmeleri için sergilemeleri gereken liderlik yardımsever otokratik liderliktir.

- **Hem ilişki hem göreve Önem Veren Liderlik:** İnsana ve işe eşit düzeyde önem verilen ortamlarda geçerli olan liderlik tarzı, birleştirici ve bütünleştirici olandır. Böyle ortamlarda etkili olan liderlik tarzı yürütmeci liderliktir.

- **Hiçbir Odak Noktası Gerektirmeyen Liderlik:** Hiçbir tarafa önem verilmeyen ortamlarda geçerli olan liderlik tarzı kopuk liderliktir. Böyle ortamlarda etkili olan liderlik tarzı bürokrat liderliktir.

Kuramı kısaca şöyle özetleyebiliriz. Liderin etkili olabilmesi için hangi koşullarda nasıl davranması gerektiğinin belirlenmesi önemlidir. Durum belirlenmemişse liderlik tarzı koşullara bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.

3.4.4 Hersey ve Blanchard'ın durumsallık (Yaşam Döngüsü) liderlik kuramı

Hersey ve Blanchard, Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram (iki boyutlu liderlik kuramı) ve Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramından yararlanarak kendi kuramlarını geliştirmişlerdir. Hersey ve Blanchard, kuramlarında daha çok lideri takip edenlerin olgunluk düzeyleri ile ilgilenmişlerdir.

Liderleri izleyenlerin olgunluk düzeyleri aynı değildir. Çünkü lideri izleyenlerin yetiştikleri çevre ve aldıkları eğitim birbirinden farklıdır. Bu farklılık onların olgunluk düzeylerine de yansımaktadır. Astların olgunluk düzeyleri birbirinden farklıdır. Hersey ve Blanchard'e göre, bilgi, beceri, yetenek ve aldıkları eğitim yetersiz olanların kendilerine güvenleri fazla değildir. Kendilerine güvenleri zayıf olanların, kendilerine güvenleri yüksek olanlara göre liderlerinden farklı davranışlar beklerler. Başka bir deyişle, olgunluk düzeyi yüksek olan takipçilerin liderlerinden beklentileri de o oranda yüksek olur. Ayrıca olgunluk düzeyi yüksek olan takipçiler liderin verdiği bütün görevleri istenilen zamanda ve nitelikte yaparlar. Ama olgunluk düzeyi düşük olan takipçilerin verilen görevleri yerine getirmede zorlanırlar (Güney, 2012d). Bu açıklamalara dayanarak şunları söyleyebiliriz. Olgunluk düzeyi düşük olanlara karşı etkili olan liderlik tarzı işe yönelik, olgunluk düzeyi yüksek olanlara karşı ise insana yönelik liderlik tarzı geçerlidir.

Hersey ve Blanchard, liderleri takip edenlerin olgunluk seviyeleri konusunda çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda olgunluk düzeyleri ile ilgili 4 boyut belirlemişlerdir. Belirledikleri boyutları şöyle açıklamışlardır (Güney, 2007f, 2012a):

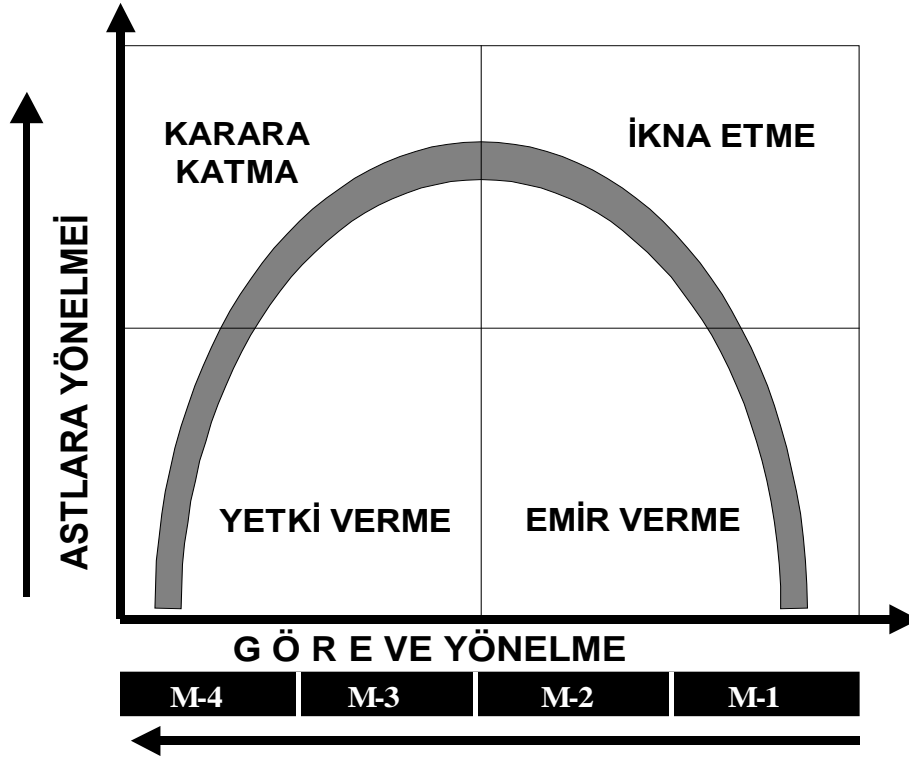
- **Emir Verme (M-1):** Bu boyutta lideri izleyenlerin olgunluk düzeyleri düşüktür. Astların olgunluk düzeylerinin düşük olması nedeniyle lider konumunda bulunan kişiler daha çok yapılan iş ve göreve önem verirler. Olgunluk düzeyi yüksek olanlara emir vermeye gerek yok. Onlar sorumluluk sahibi oldukları için işlerini en iyi şekilde ve zamanda yaparlar. Ama olgunluk düzeyi düşük olanların sorumluluk bilinçleri fazla olmadığı için işlerini istenilen biçimde ve zamanda yapmayacakları için liderler onların işlerini yapmaları için emir vermek zorundadırlar. Liderler, yapılan işe ve göreve ağırlık vererek, takipçilerinin yetişmesini, tecrübe ve beceri kazanmalarını sağlarlar. Kısaca belirtecek olursak, bu olgunluk düzeyi boyutunda liderler, takipçilerinin neyi ne şekilde yapacaklarını onlara söylemek zorundadırlar.

- **İkna Etme (M-2):** Olgunluk düzeyinin bu boyutunda lideri takip edenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Bu nedenle liderlik konumunda bulunanlar yerine göre göreve yerine göre de insanlar arası ilişkilere önem verirler. Kısaca, liderler ara sıra işlerin yapılması konusunda takipçilerine hatırlatmalar yapmaları gerekmektedir.

- **Karara Katılmayı sağlama (M-3):** Olgunluk düzeyinin bu boyutunda lideri izleyenlerin olgunluk düzeyleri yüksektir. Bu nedenle liderler yapılan iş yada göreve az ama takipçilere daha fazla önem veriler. Takipçilerin olgunluk düzeyleri yüksek olduğu için yani işleri konusunda sorumluluk sahibi ve yüksek beceriye sahip oldukları için bunlara işlerini yapmaları için herhangi bir hatırlatmaya gerek yok. Ancak işlerini yaparken yetersiz kaldıkları zaman onlara bazı hatırlatmalar yapmak gerekmektedir.

- **Yetki Verme (M-4):** Olgunluk düzeyinin bu boyutunda lideri izleyenlerin olgunluk düzeyleri çok yüksektir. Bu nedenle liderler hem göreve hem de izleyenlerine fazla önem vermezler. Çünkü takipçiler hem işlerini iyi yapmaları hem de iyi ilişkiler içinde hareket etmeleri konusunda sorumluluk sahibidirler.

Yukarıda açıklanan takipçilerin olgunluk düzeyleri ve bu düzeylere uygun olan liderlik tarzları aşağıdaki Şekil-3.4’de gösterilmiştir (Güney, 2012a:395):



Şekil 3.4: Liderlik Davranışı ile İzleyicilerin Olgunluk Düzeylerinin İlişkisi

Şekilden de anlaşılacağı gibi lideri izleyenlerin olgunluk düzeyleri, M-1’de düşük, M-2’de az düşük, M-3’de orta düzeyde yüksek, M-4’de ise çok yüksek düzeydedir. Kuramın savunucuları, olgunluk devamlılık çizgisi üzerinde sağdan sola doğru gidildikçe, lideri izleyenlerin olgunluk düzeylerinin artacağını varsaymaktadır. Bu varsayımlara göre, düşük olgunluk seviyelerinde kararlar takipçilerden ziyade liderler tarafından verilmekte, olgunluk düzeyi yükseldikçe kararlar lideri takip edenler tarafından verilmektedir. Başka bir deyişle, lideri takip edenlerin olgunluk düzeyleri azaldıkça lidere çok, olgunluk düzeyleri arttıkça lidere az ihtiyaç duyarlar.

Yaşam döngüsü liderlik kuramının savunucuları olan Hersey ve Blanchard’a göre, takipçilerinin yüksek düzeyde bir verimliliğe, etkililiğe ve başarıya ulaşmaları için öncelikle onların ihtiyaçlarını karşılamak gerekmektedir (Blanchard and Hersey, 1970).

3.4.5 Vroom-Yetton'un kararlara katılım ve karar verme liderlik kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen liderlik kuramında liderin karar verme süreci temel alan olarak ele alınmıştır. Çünkü liderlik sürecinde karar verme bir liderin en önemli anıdır. Etkili bir yönetim için liderin karar vermesi kadar, takipçilerin karar verme sürecinde yer almaları da önemlidir. Takipçilerin karar verme sürecine dahil edilmesi, hem belirlenen amaç ve hedefleri benimsemeyi hem de ulaşmayı kolaylaştırır. Diğer yandan liderin yönetsel etkinliğini de artırır. Karar verme sürecinde önemli olan temel nokta, takipçilerin bu sürece ne zaman, nerede ve kaç kişinin dahil edileceğinin belirlenmesidir. Kararlara ne kadar çok kişi dahil edilirse liderin etkinliği de o oranda artar.

Vroom-Yetton'un Kararlara Katılım ve Karar Verme Liderlik Kuramına göre liderler ve karar alma şekilleri (5 tane) ve yöntemlerini (11 tane) şu ana başlıklar biçiminde ele almışlardır (Jago, Ettlign and Vroom, 1985, Vroom and Jago, 1995, Vroom and Yetton, 1973):

* Liderler ve Karar Alma Şekilleri:

- **Otokratik I (AI):** Lider konumunda bulunan kişi, izleyenlerin düşünce ve fikirlerini dikkate almadan kararları kendisi verir.
- **Otokratik II (AII):** Lider konumunda bulunan kişi, kendisini takip edenlerin fikirlerini alır ama karar verirken onlara bilgi vermez.
- **Danışan I (CI):** Lider konumunda bulunan kişi, bilgi talebinde bulunan takipçileri ile görüşerek fikir alışverişinde bulunur ve kararını verir.
- **Danışan II (CII):** Lider konumunda bulunan kişi, bilgi ihtiyacı içinde olan tüm izleyenleri ile görüşerek fikir alışverişinde bulunur ve kararı kendisi verir.
- **Grup Kararı (GII):** Lider konumunda bulunan kişi, bütün takipçileri ile bir araya gelerek fikir alışverişinde bulunur varılan sonuca göre karar verilir.

* Liderler ve Karar Alma Yöntemleri:

- Kararın Alınması İle İlgili Yöntemler:

Eğer liderin konu ile ilgili yeterli bilgisi yoksa **AI** tipi liderlik tarzını uygulamaması gerekir.

Eğer lideri izleyenler belirlenen örgütsel amaç ve hedefleri benimsememiş ya da amaç ve hedeflerle ilgili yeterli bilgiye sahip değilse lider, **GII** tipi liderlik tarzını uygulamaması gerekir.

Lider konumunda bulunan kişinin bilgi eksikliği söz konusu ise ve problem yapılanmamışsa **AII** ve **CI** tipi liderlik tarzlarının uygulanmasından kaçınılmalı.

Liderin konu hakkında yeterli bilgisi yoksa ve izleyenleri belirlenmiş örgütsel amaç ve hedefleri benimsemişse ve izlenecek yol ve yöntem konusunda takipçiler arasında anlaşmazlık varsa **GII** tipi liderlik tarzı seçilmeli.

- Karara Bağlılığı Arttırma İle İlgili Yöntemler:

Eğer lideri izleyenler liderin verdiği karara göre hareket etmek istemiyorsa **GII** tipi liderlik tarzı tercih edilmelidir.

Eğer lideri izleyenler liderin kararına bağlı hareket etmek istemiyorsa ve tercih edilen çözüm yollarıyla ilgili takipçiler arasında anlaşmazlık varsa **GII** tipi liderlik tarzı tercih edilmelidir.

- Kararın Zaman Maliyetini Azaltma İle İlgili Yöntemler:

Eğer gerçekten zaman yeterli değilse ya da problem yapılanmamışsa **AI** tipi liderlik tarzı tercih edilmelidir.

Eğer lideri izleyenler birlikte değilse ya da seçilen çözüm yolları konusunda izleyenler arasında anlaşmazlık söz konusu ise **CII** ve **GII** tipi liderlik tarzı seçilmelidir.

- Takipçilerin Gelişimini Arttırma İle İlgili Yöntemler:

Mevcut problem kalite gerekliliğine sahipse **GII** tipi liderlik tarzı tercih edilmelidir.

Eğer lideri izleyenler belirlenmiş olan örgütsel amaç ve hedefleri kabullenmiş ve seçilen çözüm yollarıyla ilgili izleyenler arasında anlaşmazlık varsa **CII** ve **GII** tipi liderlik tarzı seçilmelidir.

Eğer lideri izleyenler belirlenmiş örgütsel amaç ve hedefleri kabul etmemiş ve seçilen çözüm yollarıyla ilgili takipçiler arasında anlaşmazlık söz konusu ise **CII** ve **GII** tipi liderlik tarzları seçilmemelidir.

Vroom-Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç temel değişkene bağlıdır. Bu değişkenler şunlardır (Güney, 2012a):

- **Kararın Niteliği:** Kararın niteliği, liderin takip edenlerin, moral, motivasyon, başarı ve verimliliğini önemli derecede etkileyen bir unsurdur. Ama şunu söylemekte yarar vardır. Lider tarafından alınan her karar lideri izleyenlerde aynı etkiyi yaratmayabilir. Kısaca belirtecek olursak, alınan kararlar izleyenleri tatmin etmelidir.

- **Kararın Kabul Edilebilirliği:** Lider tarafından alınan kararların kabul edilebilirliği olmalıdır. Kabul edilebilir kararlar daha kolay benimsenir ve başarıyı da beraberinde getirir. Ayrıca izleyenlerle beraber alınan kararların kabul edilirliliği daha fazladır.

- **Kararın Zamanında Alınabilmesidir:** Zamanında ve yerine alınan kararlar daha etkili ve geçerli olur. Bu nedenle liderler karar alırken zaman kaybetmemeleri gerekir.

Liderlerin karar alma şekilleri ve yöntemleri konusunda son olarak şunları söyleyebiliriz. Eğer verilecek olan kararın kalitesinin yükselmesini istiyorsak lider konumuında bulunan kişinin bilgi birikimine sahip olması gerekir. Yine alınan kararlara izleyenlerin uygun davranmaları için grupça kararlar alınmalıdır. Karar almak için fazla zaman yoksa lider izleyenlerine danışmadan karar vermesi uygun olur. Liderin izleyenleri karar alma sürecine dahil etmesi onların moral ve motivasyonları yükseltir. Dolayısıyla kuruma ve lidere olan bağlılıkları artar. Aynı zamanda kişisel gelişimlerini de sağlar. Sonuç olarak lideri izleyenler arasında anlaşmazlıklar varsa, kurumsal amaç, hedef ve değerler benimsenmiyorsa, kararlar grupça alınsa dahi istenilen sonuçları vermeyebilir.

3.4.6 Lider-üye değişim kuramı

Graen ve Haga, liderlik konusunda yaptıkları çalışmalar sonucunda lider-üye değişimi liderlik kuramını geliştirdiler. Lider-üye değişim kuramında diğer liderlik kuramlarından farklı olarak liderlik sürecini şöyle açıklamışlardır. Liderlik, izleyenler ile lider arasındaki etkileşimin bir sonucudur. Lider-üye değişim kuramının savunucularına göre, liderleri zamanın yetersiz olmasından dolayı izleyenlerinden bazıları ile özel ilişki kurabilmektedir. Özel ilişki

kurulan kişiler genellikle liderlerin güvendiği kimselerdir. Bu güvenilen (liderin daha çok zamanını alırlar, ödüllerden çok yararlanırlar) kişilerin dışında kalanlar ise güvenilmez (liderin fazla zamanını almazlar, ödüllerden daha az yararlanırlar, liderle ilişkiler ise resmidir) olarak değerlendirilir. Böyle bir ayırım gizlidir. Güvenilen insanların başarısı, kurumsal bağlılığı ve iş tatmini güvenilmezlere göre daha yüksek olduğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır (Güney, 2012d). Bu açıklamalara dayanarak şunları söyleyebiliriz. Liderler, kendilerini takip edenlere eşit davranmamaktadırlar. Başka bir deyişle, liderler astları arasında ayırım yapmaktadır.

3.5 Modern Liderlik Kuramları

Büyük adam kuramı, özellikler kuramı ve davranışsal kuramlar liderliği açıklamada yetersiz kalınca durumsal liderlik kuramları gündeme gelmiştir. Durumsallık liderlik kuramları liderliği açıklamada diğer kuramlara göre daha çok taraftar bulmuştur. Ancak kurumsal ve toplumsal alanlarda büyük değişme ve gelişmeler olunca bilim adamlarını liderlik konusunda yeni inceleme ve araştırmalar yapmaya sevk etmiştir. Yapılan bu inceleme ve araştırmalar sonucunda etkileşimci, dönüştürücü, karizmatik ve ahlaki liderlik biçimleri gündeme gelmiştir.

3.5.1 Etkileşimci (İşlevsel) liderlik

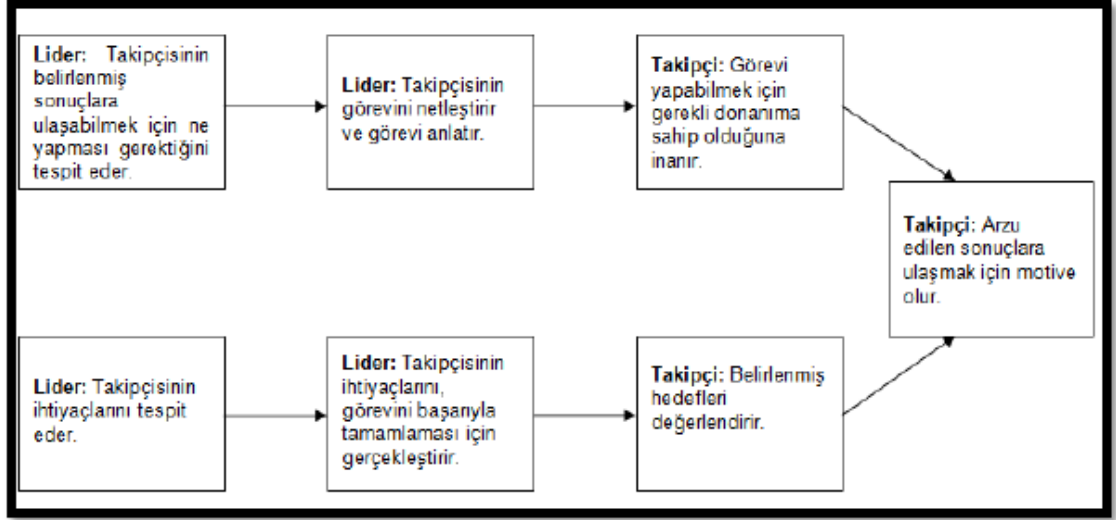
Bazı değişkenlerin yer almadığı durumsallık liderlik kuramları eleştirilmiş ve eleştirenler yeni inceleme ve çalışmalara yönelmişlerdir. Bu çalışmalardan elde edilen verilere göre, liderliğin yalnızca onların tutum ve davranışları ya da takipçilerin onları kabullenmeleri ile açıklanamayacağı sonucuna varıldı. Liderliği anlamak için bu değişkenlerin yanında lider ile takipçileri arasındaki ilişkilere de bakmanın gerekli olduğu açıklandı. Kısaca belirtmek gerekirse, yapılan araştırmalar sonucunda etkileşimci ve dönüştürücü liderlik gündeme gelmiştir.

Etkileşimci liderlik tarzı 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından ileri sürülmüştür. Bu liderlik biçimi daha sonra bazı sosyal bilimci tarafından daha da geliştirilmiştir. Etkileşimci liderlik, gelenek ve geçmişle ilişkilidir. Bu liderlik özelliğine sahip olanlar güç ve etkinliklerini takipçilerini

ödüllendirmekle (örneğin, çok gayret eden takipçilerin statülerini ve ücretlerini yükseltme gibi). Etkileşimci liderlik günümüz çalışma yaşamında sıkça görülen bir tarzdır. Lider konumunda bulunan kişiler, kendilerini izleyenlerin neler isteyeceklerini bilirler. Bu nedenle onlara çalışmaları karşılığı çeşitli ödüller önerir ve onların bu önerilerden birini seçmelerini sağlarlar. Bu liderlik yaklaşımında daha çok liderliğin durumsal belirleyiciliği üzerinde durulmaktadır. Bu liderlerin etkinliği, sahip oldukları güç ve verdikleri ödüllere göre belirlenmektedir(Eren, 2000, Humphreys, 2001, Bass, 1990a, Luthans, 1995, İşcan, 2006). Başka bir deyişle, etkileşimci liderler, takipçilerinin yaptıkları faaliyetleri daha etkinleştirmek için onların isteklerini bir derecede karşılamaktadırlar. Bu liderlik yaklaşımında takipçilerin yaratıcılıkları pek gündeme gelmez.

Burns tarafında geliştirilen etkileşimci yaklaşımına göre, liderlik, bir görevin istenilen biçimde yapılmasını sağlam amacıyla lider ile takipçileri arasında karşılıklı yapılan bir anlaşmanın sonucunda belirlenen bir süreçtir (Burns, 1979, Hartog and Muijen, 1997). Başka bir ifade ile lider ve takipçileri karşılıklı bir etkileşim içindedir. Bu liderlik yaklaşımına göre lider ve takipçiler verilen bir işin başarılı bir biçimde yapılıp yapılmaması durumunda nelerin yapılıp nelerin yapılmayacağını hem lider hem de takipçileri bilir. Bu nedenle lider olan kişi ilk olarak takipçilerin yapacağı işleri belirler ve düzenler. Sonraki aşamada takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını gidererek onların işlerini iyi yapmalarını sağlar. Son aşamada ise verilen işi istenilen biçimde yapanlar ödüllendirilir, yapamayanlar ise cezalandırılır (Bass, 1990a, Robbins, 1994). İşte tüm bu işlemler nedeniyle bu tarz liderlik etkileşimci liderlik olarak ifade edilmektedir.

Etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olanlar, takipçilerinin işleri için daha fazla gayret göstermeleri amacıyla onların özel ilgi alanlarını ve yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışırlar (Albanese, 1988).



Şekil 3.5: Bass, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimi (Parsehyan, 2014)

Etkileşimci liderlik yaklaşımında liderler ile takipçileri arasında karşılıklı bir anlaşma söz konusudur. Bu karşılıklı anlaşmada etkili olan iki temel değişken vardır. Bunlar şunlardır (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015):

Şartlı Ödül: Etkileşimci liderlik konumunda bulunan kişi, takipçileri için amaç ve hedefler belirler. Bu amaç ve hedeflere ulaşanlara nasıl bir ödül vereceğini de onlara bildirir. Ödülü alan takipçiler daha sonra yapacakları için daha fazla çaba harcarlar. Çünkü işlerini iyi yaptıklarında ödül alacaklarını bilirler. Buradaki şartlı ödül teşvik edici bir özellik taşımaktadır. Ancak şu da yapılır. Şartlı ödül ile birlikte verilen işlerin istenilen zaman ve kalitede yapılabilmesi için takipçiler gözlenir. İşlerini yanlış yaptıklarında uyarılır.

Beklentilere Dayalı Yönetim: Etkileşimci özelliğe sahip liderler, takipçilerini aktif ya da pasif yolları seçerek yönetirler. Örneğin, lider konumundaki kişi takipçilerini yönetirken aktif ise onların performanslarına bakar eğer düşükse yükseltme konusunda onları uyarır. Buradaki temel amaç, takipçilerin belirlenen standartların altına düşmelerine önlemektir. Eğer lider pasif yönetim anlayışına sahipse, takipçilerin belirlenen performans standartlarını altına düşünceye kadar bekler. Bekleme sürecinde herhangi bir düzeltme yoluna gitmez.

Etkileşimci liderlerin davranış ve uygulamaları her zaman başarı ile sonuçlanmayabiliyor. Örneğin, lideri izleyenler verilen işleri kendi belirledikleri şartlarda yaparlar ve yaptıklarında karşılığında ödül beklerler. Etkileşimci lider de onların bu beklentilerini karşılar. Yaptıkları işler karşılığında ödül alamayan

takipçiler liderlerini sorgulamaya başlarlar (Bass, 1985b). Kısaca belirtecek olursak takipçiler ödül aldıkları sürece işlerini iyi yapacaklar. Almadıklarında ise yapmayacaklar. Bu da etkileşimci liderlerin her durumda ve şartta takipçileri üzerinde etkili olamayacağını gösterir. Etkileşimci lider konumunda bulunanlar, adalet, anlayışlılık, sorumluluk, doğruluk ve kararlılık gibi değerleri ilişkilerinde ön planda tutarak takipçilerini, tatmin ederler.

Etkileşimci liderlerin kendilerine özgü bazı temel özellikleri vardır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2012a, Kanungo and Mendonca, 1996):

- Etkileşimci liderler, takipçilerin verilen görev ya da işleri yaparken denetimi elden bırakmazlar. Yapılacak işin başından sonuna kadar iyi yapılması için gözlemlerler.
- Etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olanlar, yapılacak faaliyetlerle ilgili aldıkları kararlara izleyenlerinin uymalarını isterler.
- Etkinliklerini kullandıkları güçten alırlar. Güç kaynakları şunlardır:
 - . Ödüllendirme gücü,
 - . Yasal güç,
 - . Cezalandırma gücü.
- Etkileşimci liderler, her ne kadar takipçilerinin isteklerini karşıarlarsa da kendi istediklerini de eksiz yerine getirilmesini isterler.
- Etkileşimci liderler, takipçilerini psikolojik olarak güçlendirirler.
- Etkileşimci liderler, geçmiş ile geleceği bağdaştırırlar.

Etkileşimci liderlik tarzında lider olan kişi, takipçileri ile karşılıklı bir ilişki içindedir. Bu ilişkide takipçilerin gösterecekleri başarı karşısında ekonomik, psikolojik ya da politik pozitif değerlendirmeler yapar. Bu değişime dayalı pazarlık içinde her bir taraf, güç kaynaklarının nerde yattığının ve diğerinin davranışlarının ne olduğunun açık farkındadır. Bu liderlik biçiminde lider, bir değer için başka bir değeri vermeye yönelik bir yönetim anlayışı içinde takipçilerini ile ilişki kurar (Burns, 1975). Kısaca belirtecek olursak, etkileşimci liderin yönetim anlayışı, takipçileri ile karşılıklı bir takas ilişkisine dayanmaktadır.

3.5.2 Dönüşümcü liderlik

Günümüzün işletmeleri ve toplumlarında çok hızlı meydana gelen değişim ve dönüşümler meydana gelmektedir. Bu nedenle günümüzün kurum, kuruluş, işletme ya da toplumları meydana gelen bu değişim ve dönüşümlere (özellikle dönüşüm konusuna) önem vermeye başladılar. Bu sürece bağlı olarak dönüşümcü yönetici ve liderler olan ihtiyaç daha fazlalaştı. Başka bir ifade ile, yeniliği, değişimi ve dönüşümü başlatan liderler ön plana çıktılar.

Dönüşüm kavramı, şekil ve biçim değiştirmek yani farklı bir kalıba sokmak anlamına gelmektedir. Mevcut durumu ya da yapıyı kabul etmeyip beklenmedik değişiklikleri yapma süreci olarak da değişim kavramını tanımlamak mümkündür(Akdemir, 1997). Dönüşüm sürecinin içinde geleceğe hazırlık vardır. Kısaca gelecekte geçerli olan eğilimleri bu günden görmek dönüşümün özünü oluşturmaktadır.

J. V. Downtown, dönüştürücü liderlik kavramını ilk defa (1973 yılında) kullanan bilim adamıdır. Bir liderlik yaklaşımı olarak gündeme getiren bilim adamı ise J. McGregor Burns'dür. Burns, bu yaklaşımı Max Weber'in karizmatik liderlik kuramından yararlanarak oluşturmuştur. Burns, bu yaklaşımda lider ve takipçilerinin rollerini birbirini tamamlayıcı ve destekleyici hale getirmiştir (Güney, 2012a). Bu yaklaşıma göre, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada, izleyenlerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, liderin yaptıkları ve sahip olduğu güç önemlidir.

Dönüştürücü liderlik, kendilerini takip edenlerin tutum ve davranışlarında etkileme yolu ile önemli değişimler yaratan, kurumsal ya da toplumsal misyon, hedef ve stratejilerde bağlılık oluşturma sürecini gerçekleştiren kimselerdir (Yukl, 1989). Dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olanlar, işletme ya da toplumun menfaatleri doğrultusunda takipçilerine neyin doğru ve önemli olduğunu anlatır. Takipçilerini bu şekilde motive ederler (Hartog and Muijen, 1997). Dönüşümcü liderlik sürecinde liderler, takipçilerinin iş başarıma kapasitelerini (iş yapma yetenek ve becerilerini) ön plana çıkartarak onların kendine güvenen, sorumlu, yapacakları işin önemini kavrayan, verimli, moral ve motivasyonları yüksek birer kişi haline getirirler (Ataman, 2009). Bass'a göre dönüştürücü liderler, takipçilerin işe olan ilgilerini yükselttiklerinde,

onlarda grup ya da kurum amaçları ve misyonu ile ilgili bilgilendirme yolu ile benimseme oluşturdıklarında, grup ya da kurumun varlığı için geleceğe yönelik hareket etme istek ve arzusu yarattıklarında ortaya çıkarlar (Bass, 1990a). Kısaca, dönüştürücü liderler, dönüşümü hızlandırma konusunda takipçilerini bilgilendirip dönüşüm sürecini hızlandırırlar.

Dönüştürücü liderler takipçilerini işlerini istenilenin üstünde ve zamanında yapmaları konusunda onları motive ederler. Bu motive sürecinde dönüştürücü liderler şu noktalar üzerinde daha çok dururlar (Bass, 1985b, 1990a):

- Dönüştürücü liderler, takipçilerini, tespit edilen amaç ve hedefler ve bu hedeflere ulaşma konusunda bilgilendirirler.
- Dönüştürücü liderler, kurum ya da toplumların amaçlarını takipçilerin amaçlarından daha öncelikli hale getirirler.
- Dönüştürücü liderler, daima, takipçilerinin büyük hedefler koyma konusunda cesaretlendirirler.
- Dönüştürücü liderler, takipçilerin kendilerine güvenmelerini sağlarlar.
- Dönüştürücü liderler, daima yenilikleri gündeme getirerek takipçilerini cezbederler.
- Dönüştürücü liderler, takipçilerini sürekli zihinsel açıdan uyararak kısa zamanda sonuçlara ulaşmalarını sağlarlar.

Dönüştürücü liderlerin temel özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür (Güney, 2007):

- Dönüştürücü liderler, değişimi her şeyin önünde tutarlar.
- Dönüştürücü liderler, değişim konusunda çok cesurdurlar.
- Dönüştürücü liderler, takipçilerine inanır ve güvenirler.
- Dönüştürücü liderler, kurumsal amaç ve değerlere inanır ve sürdürürler.
- Dönüştürücü liderler, geleceğe yönelik görüşleri gerçekçidir.
- Dönüştürücü liderler, vizyon sahibidirler.
- Dönüştürücü liderler, belirsizlik ve sorunlarla uğraşma ve çözümleme becerilerine sahiptirler.

- Dönüştürücü liderler, statik yapılardan ziyade dinamik yapıları daha çok tercih ederler.

- Dönüştürücü liderler, bugün ile geleceği bağdaştırır.

Bu özellikleri dikkate alarak dönüştürücü liderleri kısaca şöyle değerlendirebiliriz. Dönüştürücü liderlerin yönetim tarzları değişim ve gelişim felsefesine dayanır. Dönüştürücü liderler takipçilerinin gelecekle ilgili gerçekçi öngörülerde bulunmalarında ilham kaynağı olurlar.

Dönüştürücü lider konumunda bulunanların sergiledikleri davranışların genel özellikleri konusunda şunları söyleyebiliriz. Dönüştürücü liderler mevcut durumu devam ettirmek ve rutin işleri yönetmek yerine, yönetilmesi gereken grup, kurum ya da toplumlarda vizyon oluşturmaya yönelirler. Mevcut sorunları fırsat olarak görürler ve takipçilerin kişisel gelişimleri ve bilgilenmeleri ile yakından ilgilenirler (Avolio, Waldman and Yammarino, 1991).

Dönüştürücü liderler, takipçilerin, grup ya da toplumların değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişimler meydana getirirler. İzleyenlerinin yeteneklerini ve düşüncelerini rahatça ifade etmelerine yardımcı olarak kendilerine güvenmelerini sağlarlar (Yavuz, 2009).

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin içsel motivasyonlarını yükseltmede güç kaynağı olurlar. Başka bir deyişle, dönüştürücü liderler, grup ya da toplumlar için heyecanlandırıcı vizyon oluşturarak takipçilerin belirlenen amaç ve hedeflere olan ilgilerini artırır. Yani takipçiler, belirlenen amaç ve hedeflere sahip çıkarak kısa zamanda ulaşmak isterler.

Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada dönüştürücü liderlerin sergiledikleri etkin davranışlar söz konusudur. Bu etkin davranışlara ilişkin bazı boyutlar da mevcuttur. Bu davranış boyutlarını kısaca şöyle açıklayabiliriz (Bass, 1990a, Bass, 1999c, Avolio, Waldman and Yammarino, 1991, Bennet, and Percy, 1994, Hinkin and Tracey, 1999, Güney, 2012a, Güney, 2000c, Güney, 2012d):

- **Bireysel Destek:** Takipçilerin her birinin istek ve ihtiyaçları ile yakından ilgilenme ve bunları karşılama dönüştürücü liderliğin bireye yönelik ilgi boyutunu oluşturmaktadır. Dönüştürücü liderlerin bu şekilde davranışlar sergilemesi, takipçilerin işlerini istenilen zamanda ve nitelikte yapmalarını sağlarken aynı zamanda lidere olan güvenlerini de yükseltmektedir.

Dönüştürücü liderlerin takipçilerine gösterdikleri bir ilgi biçimi de iş ve kişisel gelişim konularında onlara koçluk ve danışmanlık yaparak başarılı olmalarını sağlamadır. Takipçilerine önem veren dönüştürücü liderler takipçilerinin duygu, düşünce, fikir, öneri ve isteklerini çok ciddi bir şekilde dinlerler. Takipçiler liderlerinin kendilerini ciddi bir şekilde dinlediklerini gördüklerinde kendilerine değer verildiğini anlarlar. Bu durum onların moral, motivasyon ve verimliliklerini artırır.

Kısaca belirtecek olursak, dönüştürücü liderler takipçileri ile yakın ilişki ve iletişim kurarken kendilerine olan saygı katsayılarını da artırmaktadırlar. Bu durum onların liderliğini ve diğer davranışsal boyutları daha anlamlı ve güçlü hale getirmektedir..

- Entelektüel Uyarım: Dönüştürücü liderler, entelektüel uyarım boyutunda yeni düşünceler, fikirler geliştirerek bunları takipçileri ile açıkça paylaşırlar. Bu yolla takipçilerinin zekâsını geliştirme, onların akılcı, yaratıcı ve sorun çözmede dikkatli davranma melekelerini geliştirirler.

Dönüştürücü lider, sorunlara farklı çözümler getirerek, problemleri yeniden planlayarak, varsayımları ve mevcut durumu sorgulayarak, takipçilerinin yaratıcı ve yenilikçi olmalarına katkıda bulunurlar. Takipçilerinin bireysel olarak yaptıkları yanlışları herkesin önünde gündeme getirerek eleştiriler yapmaz. Birebir görüşerek neden hata yaptıklarını kendilerinin bulmasını isterler.

- Telkin Yoluyla Güdüleme: Dönüştürücü liderler, takipçilerinin belirlenen amaç ve hedeflere kolay ve başarılı bir şekilde ulaşılacağı konusunda takipçilerini telkin ederler. Dönüşümcü liderliğin telkin edici liderlik boyutu takipçilerinin işlerini benimsemelerini sağlayıp onlarda içsel güç ve enerji yaratmadır. Dönüşümcü liderlikte takipçiler liderlerine karşı güven duyduklarından amaçlara ve hedeflere ulaşmak için liderlerinin gösterdiği yola daha kolay inanırlar. Çalışmalarını istekli, arzulu ve gönüllü yaparlar.

Telkin etme yolu ile motive etme sürecinde liderlerin takip ettikleri yollardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Takipçilerin ve işlemelerin yüksek beklentilerini karşılayabilme,

- Takipçilerin çabalarını yönlendiren sembollerden, sloganlardan ve basit duygusal öğelerden yararlanma,
- Belirlenen amaç, hedef, misyon ve vizyonu basit olarak açıklayabilme,
- Takipçilerin düşünce ve fikirlerini rahatça ifade etmelerine fırsat verme,
- Takım ruhunu oluşturup harekete geçirme,
- Takipçilerin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmaları için onlarda güç ve enerji yaratma vs.

- **Karizmatik Etki:** Karizma kavramı Allah'ın insanlara bir armağanıdır. Karizmatik özelliklere sahip olanlar, sahip oldukları ilham yeteneklerini, mucizeler ortaya koyma ve gelecekle ilgili gerçekçi tahminlerde bulunma konularında etkili kullanırlar. Dönüştürücü liderlerde kendine olan yüksek inanç ve güven vardır. Bu özellikleri sayesinde takipçilerini etkilerler.

Bu davranışsal boyutu şöyle özetleyebiliriz. Karizmatik davranışsal boyutta dönüştürücü liderler, vizyon ve misyonlarını paylaşarak, zekâ, özgüven ve enerjilerini kullanarak takipçilerinin kendilerine güvenmelerini ve başarılı olmalarını sağlamaktadırlar. Kısaca belirtecek olursak, karizmatik liderler takipçileri üzerinde duygusal bir etkiye de sahiptirler.

3.5.3 Karizmatik liderlik

Liderlik konusunda inceleme ve araştırma yapan sosyal bilimcilerin dikkatini çeken alanlardan biri de karizma kavramı ve karizmatik liderliktir. Bu konuda Max Weber, Conger ve Kanungo'nun yaptığı çalışmalar konunun anlaşılmasında daha çok etkili olmuştur.

Karizmatik liderler genellikle sıkıntılı, problemlili ve olumsuz şartların olduğu ortamlarda ortaya çıkar ve sıkıntıları, sorunları ve olumsuzlukları yok eder. Grup ya da toplumlari başarıya ulaştırır. Eğer olumsuzluklar ortadan kalkarsa ve lider konumunda bulunan kişinin liderliği devam ederse o zaman liderin karizması kurumsallaşmıştır.

Karizma kavramı, eski Yunan döneminde armağan kelimesi anlamında kullanılmıştır. Yani karizma kavramı Allah'ın insana bir armağanı olarak

değerlendirilmiştir (Aslan, 2009). Karizma herkese nasip olmayan bir özelliktir. Karizmatik özelliği insan doğuştan getirmektedir.

Max Weber ise karizma kavramını daha farklı bir biçimde tanımlamıştır. Weber'e göre karizma gücünü kural, yasa, mevki, makam ya da geleneklerden almaz. Daha çok kişinin kahramanlık, kutsallık ve doğuştan getirilen yapısal özelliklerden almaktadır. Max Weber, takipçiler açısından karizmayı şöyle tanımlamıştır. Karizma, kahramanlık, kutsallık ya da bir kimsenin düzenleyici yeteneğine ve karakterine bağlıdır (Güney, 2012a). Bu açıklamalara dayanarak şunları söyleyebiliriz. Karizmatik yapı ve güç herkeste bulunmaz. Bu nedenle takipçiler, karizmatik özelliklere sahip olan insanları genellikle şartsız izlerler.

Conger ve Kanungo liderlik alanında yaptıkları çalışmalar sonucunda karizmatik liderlik yaklaşımını oluşturmuştur. Karizmatik liderlik yaklaşımında üç temel aşama söz konusudur. Bu aşamalar şunlardır (Conger, Kanungo and Menon, 2000):

Birinci Aşama (Çevresel Değerlendirme): Karizmatik liderlik özelliklerine sahip olan bir kişiyi diğer liderlerden ayıran iki temel nokta mevcuttur. Bu noktalar şunlardır:

Birinci Nokta: Liderin takipçilerinde de algıladığı mevcut yapıyı değiştirmeye yönelik olan istektir.

İkinci Nokta: Liderin çevresel imkanlara ve izleyenlerinin ihtiyaçlarına karşı olan aşırı duyarlılıktır.

Karizmatik liderler, bu iki noktaya da önem verirler ve sonuçta kesin değişimler meydana getirirler.

İkinci Aşama (Vizyon Oluşturma): Karizmatik liderler, takipçilerini heyecanlandıran ve onlarda yaratıcı düşünceler oluşturan vizyonlar oluştururlar. Karizmatik liderlerin belirledikleri vizyonlar tatmin edici ve izleyenlerine ilham kaynağı olmalıdır. Aksi takdirde izleyenler liderlerini benimsemezler.

Üçüncü Aşama (Uygulama): Karizmatik liderler, takipçilerini heyecanlandıran radikal işler yaparlar. Yapılan bu radikal işler takipçileri tatmin eder ve lidere olan bağlılıklarını artırır. Karizmatik liderler, belirledikleri tüm radikal

değişmeleri tereddüt etmeden yaparlar. Bu yönleri ile diğer liderlerden ayrılırlar.

Conger ve Kanungo, yaptıkları çalışmalar sonucunda karizmatik liderleri karizmatik olmayan liderlerden ayıran bazı özellikler belirlemişlerdir. Bu özellikler aşağıdaki Çizelge3.3'de gösterilmiştir (Güney, 2012a, Conger and Kanungo, 1987):

Çizelge 3.3: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Farkları

	KARİZMATİK OLMAYAN LİDER	KARİZMATİK LİDER
MEVCUT DURUM	Mevcut durumu kabul eder ve korumaya çalışır.	Mevcut duruma kabullenmez ve değiştirmeye gayret eder.
GELECEĞE YÖNELİK HEDEFLERİ	Geleceğe yönelik pek fazla hedefleri yoktur. İstenirse belirlemeye çalışır.	Mevcut durumumu değiştirmeye yönelik hedefleri vardır. Dolayısıyla mevcut durumdan bağımsız hareket eder. İdealleştirilmiş bir vizyona sahiptir.
SEVİLME DERECESİ	Paylaştığı görüşler, amaç ve hedefler onu sevilir kılar.	Paylaştığı görüşler ve idealleştirilmiş vizyonu, onu sevilir, değerli ve fenomen bir kişi kılar.
GÜVENİLİRLİK	Takipçilerinde ikna kabiliyeti sayesinde objektif bir güven duygusu oluşturur.	Fazlaca kişisel risk ve maliyet üstlenmesi sebebiyle objektif güven.

Çizelge 3.3: (devamı) Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Farkları

UZMANLIK	Mevcut düzen çerçevesinde hedefe ulaşmak için var olan bütün imkanları kullanmada uzman.	Mevcut düzeni geliştirmek için alışılmışın dışındaki tüm imkanları kullanmada uzman.
DAVRANIŞ	Sergilediği tutum ve davranışlar gelenekseldir ve yerleşik normlara uygundur.	Geleneksel değildir ve yerleşik normların dışındadır.
ÇEVRESEL DUYARLILIK	Mevcut durumu korumak için çevresel duyarlılığa ihtiyacı düşük seviyededir.	Mevcut durumu değiştirmek için çevresel duyarlılığa ihtiyacı fazladır.
DÜŞÜNCELERİ İFADE ETME	Hedefleri ifade etmede ve yönlendirici motivasyonda zayıftır.	Hedefleri ifade etmede ve yönlendirici motivasyonda güçlüdür.
GÜÇ KAYNAĞI	Gücü, mevki-makam, cezalandırma ödüllendirme, uzmanlık, örnek olarak gösterilene sevgiden kaynaklanır.	Gücü, uzmanlık, saygı, eşsiz kahramana imrenme ve örnek kişiliğinden kaynaklanır.
LİDER – TAKİPÇİ İLİŞKİSİ	Eşitlikçi, uzlaşmacı veya yöneticidir. Görüşlerini kabul ettirmek için mevki-makam ve yasalardan yararlanarak takipçileri zorlar veya takipçilere emir verir.	Mükemmeliyetçi, girişimci ve rol modeldir. Takipçileri tarafından desteklenen radikal değişimleri paylaşmak üzere takipçilerini yeniden yönlendirir.

Karizmatik lider ve takipçilerinin ilişkilerinde diğer liderlik tarzlarından farklı bazı temel nitelikler söz konusudur. Karizmatik liderlerin takipçileri, liderlerini herhangi bir şarta bağlı kalmadan benimser, onları gönülden sever, itaat eder,

güvenir ve şartsız peşlerinden giderler. Lidere olan bu aşırı bağlılıkta karizmatik liderin vizyoner, değişimci ve heyecanlandırıcı amaç ve hedefleri belirlemesinin de etkisi vardır. Kısaca şunu söyleyebiliriz. Karizmatik ve takipçi uyumu diğer liderlik tarzlarından daha uyumlu ve daha gerçekçidir.

Günümüzün modern işletmelerinde ve yok edici rekabet koşullarının hüküm sürdüğü ortamlarda karizmatik liderlerden ziyade işletmeleri başarıya ulaştıracak zorlu rekabet koşullarında ayakta tutacak savaşçı liderler-yöneticilere ihtiyaç vardır. Ancak şunu belirtmekte yarar var. Liderlik konumunda bulunan kişi hem savaşçı hem de karizmatik özelliklere sahipse harika olur. Grup ya da toplumlara liderlik yapacakların da aynı özelliklere sahip olması gerekir.

3.5.4 Liderlikte atıf kuramı

Atfetme kavramı, bir kişinin kendi davranışlarının ya da başkalarının davranışlarının sebeplerini açıklaması ve belli özelliklere dayandırılmasını ifade etmektedir (Eren, 2001b) Kısa bir deyişle atıf, bireyin algılamada bilişsel bir süreç geliştirmesidir (Yüksel, 2000).

Atıf kuramı, belli bir davranışa atfettiğimiz anlama bağlı olarak insanları nasıl farklı biçimlerde yargıladığımızı ifade etmektedir (Kelley, 1972). Atıf kuramına göre, insanların davranışlarını anlamak için onların sergiledikleri davranışların temellerine inmek gerekir. Başka bir deyişle, insanların davranışlarını anlamada neden- sonuç ilişkisi üzerinde durulmalıdır. Bu kurama göre, insanların ortak olarak başka bir kişiye atfettikleri özelliklere göre liderlik süreci gerçekleşmektedir. Atfedilen özelliklerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Güney,2012a):

- Zeki olmak,
- Sıra dışı kişilik sahibi olmak,
- Güçlü hitabet yeteneğine sahip olmak,
- Anlayışlı olmak,
- İyi iletişimci olmak,
- Yerinde karar verici olmak,

- Üretken olmak olarak sayılabilir

Atıf kuramının temel varsayımlarına göre lider konumuna getirilen kişilerin en belirgin özellikleri tespit etikleri amaç ve hedefleri gerçekleştirmede ısrarcı ve etkili olmalarıdır. Diğer önemli bir özellikleri de amaç ve hedeflerine ulaşmak için zamanında ve yerinde kararlar verebilmeleridir (Robbins, 1986).

Atıf kuramına göre, bir kişinin davranışını yorumlamak için öncelikle bu davranışın içsel nedenlerden (kişinin kontrol edebileceği davranışlar) mi yoksa dışsal nedenlerden (kişinin dış uyarıcıların zorlamasıyla gerçekleştirdiği davranışlar) mi kaynaklandığına bakmak gerekir. Bunu anlayabilmek için üç temel değişkene ihtiyacımız var. Bunlar şunlardır (Robbins and Judge, 2013):

- **Farklılık:** Kişinin değişik şartlarda farklı davranışlar yapıp yapmadığının belirlenmesidir.

- **Uyum, Uygunluk ve Anlaşma:** Herkesin sergilenen davranışın içinde bulunulan şartlara ve zamana uygun olduğunun kabul edilmesidir.

- **Tutarlılık:** Kişinin sürekli aynı tutum ve davranışları sergilemesidir.

Bu üç temel değişkene göre kişilerin sergiledikleri davranışları değerlendirir ve onlara bazı atıflarda bulunuruz. Bu kurama göre, insanların yanılı ve önyargıları onların atıflandırma süreçlerini olumsuz yönde etkiler. İnsanların sergiledikleri davranışları yorumlarken genellikle bu davranışların ortaya çıkmasında dışsal faktörlerden çok içsel faktörlerin etkili olduğunu düşünürüz (Miller and Lawson, 1989). Bu bir yanılıdır. Çünkü sergilenen davranışlara bakıp içsel ya da dışsal faktörlerin etkisiyle gerçekleşen bir davranış yorumunda bulunmak yanılıştır.

3.5.5 Etik liderlik

3.5.5.1 Etik kavramı ve liderlik

Teknolojik ve ekonomik yaşamdaki hızlı değişme ve gelişmeler toplum ve insanlık için önemli kolaylıklar sağlamasına rağmen bazı olumsuzlukların da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Başka bir deyişle, yönetim kademesinde yer alanlar şahsi menfaatlerini daha çok düşünür hale gelmişlerdir. Bu olumsuz durum ahlaki yöneticilik ve liderliği gündeme getirip önemini artırmıştır.

Kısaca, gayri ahlaki tutum ve davranışlar insanları ahlaki yönetim ve liderlik sürecine yöneltmiştir.

Etiğin temel amacı, iş ve toplumsal yaşamın amaç ve hedefleri doğrultusunda insanların ahlaki kararları kendi başlarına verebilmelerini sağlamaktır. Etiğin amacını kısaca belirtecek olursak, iş ve sosyal hayatta insanların tutum ve davranışlarını etik dışı sapmalara karşı korumaktır.

Bazı büyük işletmelerin yönetim kademesinde yer alanların etik olmayan bazı davranışlar içine girmeleri sonucunda şirketler çok büyük maddi kayıplar vermişler. Özellikle bu tür gayri ahlaki tutum ve davranışlar (**Örneğin**, WorldCom ve Enron da, üst düzey yöneticiler, işgörenlere hisse senedi almalarını önerirken, kendi ellerindeki hisseleri olabildiğince hızlı bir biçimde elden çıkarmaya çalışmaları gibi) daha çok borsa alanında görülmüştür. Şirketler maddi olarak büyük kayıplara uğrayınca yönetim kademelerine ahlaki yönleri güçlü olan kişileri getirmeye başlamışlardır. Bu tür uygulamalar daha çok Amerika'da görülmüştür. Etik olmayan uygulamalar artınca şirket sahipleri kendi kurumlarında ahlaki bir iklim oluşturmaya yönelmişlerdir. Ahlaki bir iklimin oluşturulmasında liderlere önemli görevler düşmektedir (May, Hodges, Chan and Avolio, 2003, Aronson, 2001, Burns, 1978, Dickson, Smith, Grojean and Ehrhart, 2001, Trevino, Hartman, and Brown, 2000). Çünkü liderler ahlaki tutum ve davranışları ile çalışanlara rol model olurlar.

İşletmelerde etiğe göre hareket etmek demek demokratik işleyiş kurallarına ve örgütlerin etik normlara uygun biçimde etkinlikte bulunulması demektir. Bu nedenle etik, çalışma hayatını ve rekabet ortamını güçlü kılabilmenin de önemli araçlarından biridir (Northouse, 2014). İşletmelerde etik kurallara göre hareket etmede en etkileyici anahtarın liderlik olduğu bir gerçektir. Liderin etik tutum ve davranışlar sergilemediği yerde, çalışanların etik davranmalarını beklemek doğru değildir.

Çalışanlar, yöneticilerindeki bilgisizliği, yetersizliği ve özgüven eksikliği gibi birçok özelliği belki hoş karşılayabilir. Ama yöneticinin dürüst olmamasını asla hoş karşılamaz. Eğer bir işletme sıcak bir iklime sahipse, bunun sağlanmasında yöneticilerin etik bir anlayışa sahip olmalarıdır. Dolayısıyla, etik liderlik, liderin ahlaki ve etik karakterini yansıtmaktadır.

Günümüzde işletmelerin etkililiğinde ön plana çıkan konu etikdir. Çünkü işletmelerin etkililiğinde insanların dürüstlüğü, adaletliliği, güvenilirliği gibi etiksel özellikleri önemli rol oynamaktadır. Etik konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Etik, Sosyal ilişkileri yönlendiren değerler sistemlerini, norm ve kuralları doğru yanlış ekseninde ele alan bir bilgi alanıdır (Pieper,1999).
- Etik, bireylerin nasıl doğru davranabileceğine ilişkin ilke ve standartlar olarak tanımlanabilir (Schlegelmilch, 1998).
- Kısaca etik, doğru ile yanlış ayırt etme yeteneği ve doğru olanı yapma sorumluluğudur (Mintz,1992).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak etiği şöyle tanımlayabiliriz, Etik, iş ya da sosyal yaşamda iyiyi, kötüyü, olumluyu olumsuzdan ayıran ahlaki kural ve standartlardır.

Dönüşümsel liderlik tarzında lider ve izleyenler birbirlerini etiksel ve motivasyonel olarak desteklerler. Bu destekleme hem liderlerin hem de izleyenleri olumlu yönde etkiler. Olumlu izlenim lider ve izleyenlerin etiksel düşüncelerini pekiştirir. Dolayısıyla değişime önem veren liderler, takipçilerine rol model olduklarından onların ahlaki değerler konusunda bilinçli hareket etmelerini sağlarlar (Yukl, 1994). İşletmelerin yönetim kademelerinde yer alanların ahlaki olmayan yol ve yöntemleri izlememeleri için her şeyden önce onların ahlaki değer yargılarını benimsemeleri gerekmektedir. Yöneticilerin ahlaki olmayan yol ve yöntemlere sapmaları işletmelerin imajını olumsuz etkiler ve işletmenin sorumlu olduğu kişi ve kurumları da hayal kırıklığına uğratar.

3.5.5.2 Etik liderlik kavramı ve tanımı

Günümüzde iş ve sosyal yaşamda gayri resmi ve gayri ahlaki olay ve işlemlerin fazlalaşması etik liderliğe olan ilgi oldukça artmıştır. Etik liderlerin mutlaka bazı temel ahlaki ve etik değerleri taşıması ve bunlara göre hareket etmesi gerekmektedir. Ahlaki liderin sahip olduğu ahlaki değerlere uygun hareket edebilmesi için uygun ortamın olması gerekir. Eğer yoksa lider bu ortamı oluşturmak zorundadır. Günümüzde iş ve sosyal yaşamda neyin iyi neyin kötü, ya da neyin doğru neyin yanlış olduğu çoğunlukla birbirine karışmış durumdadır. Bu da sorun ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Etik liderlik konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

Etik liderlik, kişinin etik davranışlarının yanında ahlaki karakterini kapsayan bir yapıdır (Yılmaz, 2006:29).

-Etik liderlik ahlaki ilke ve kuralları özümseyerek, takipçilerini yönlendiren liderlik biçimidir.

- Etik liderlik, kendisini takip edenleri etkilemeye yönelik olarak ahlaki güce dayanan bir liderlik tarzıdır (Çelik, 2000:90).

-Etik liderlik, iyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan ayıran ve buna göre karar veren liderlik tipidir.

Ahlaki liderlik, tutum ve davranışlarının yönlendiricisi dürüstlük, güven ve adalet olan bir liderlik tarzıdır.

-Etik liderlik, iş ahlâkı ilkelerini kurum ya da toplum kültürüne yerleştiren, takipçilerine insani değerlerle yaklaşan, yönetim anlayışının temelinde hak, hukuk ve adaleti yerleştiren kimsedir.

Etik liderlik, kurumsal amaç ve hedefleri gerçekleştirirken mevcut kanun, tüzük, yönetmelik ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergileyen bir liderlik biçimidir.

Kısaca etik liderlik, çalışma yaşamında iş ahlakını oluşturan kişilere etik lider denir.

3.5.5.3 Etik liderin davranışları ve özellikleri

Etik Liderin Davranışları

İş ve toplumsal yaşamda insanlar etik ya da etik dışı davranışlar sergileyebilirler. Sergilenen etiksel ve etiksel olmayan davranışlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

Etiksel Davranışlar:

- Dürüst davranmak,
- Eşit davranmak
- Adaletli olmak
- Doğru davranmak

- Sorumluluklarını yerine getirmek
- İnsan haklarına saygılı davranmak,
- İnsanlara karşı sevgi ve saygılı davranmak
- Hoşgörülü olmak,
- Açık olmak vs.

Etiksel Olmayan Davranışlar:

- Ayrımcılık yapmak,
- Yolsuzluk yapmak
- Rüşvet almak,
- Adam kayırmak,
- Sömürmek ve istismar davranmak,
- Cinsel tacizde bulunmak,
- Korkutmak-yıldırımak,
- Bencil davranmak,
- Dedikodu yapmak,
- İftira atmak,
- Dalkavukluk yapmak,
- Küfür etmek,
- İş ilişkilerinde politik davranmak vs.

İş toplumsal yaşamda temel amaç etiksel davranışların sergilenmesini sağlamaktır. Ama insanlar yine de kişisel menfaatleri nedeniyle etik olmayan davranışlar içine girebilmektedirler.

Günümüz işletmelerinde yöneticilerin yolsuzluklara sıkça karışması etiksel tutum ve davranışları yönetim alanının en önemli konularından biri haline getirmiştir. Çalışma yaşamında etiksel ortamların oluşturulmasında yönetici ya da lider konumunda bulunanların tutum ve davranışları önemli birer etkidir. Dolayısıyla iş yaşamında yönetici ya da liderlerin çalışanlara örnek olacak tutum ve davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Lider yöneticiler yapılacak

işlerle ilgili kararları verirken etik değerleri dikkate almaları gerekmektedir. Etiksel tutum ve davranışlar sergileyen lider yöneticiler çalışanlar tarafından daha çok desteklenirler. Etik liderlerin en önemli görevlerinden biri, olumsuzluklara neden olan gayri ahlaki tutum ve davranışlara fırsat vermemektir. Bunun için çalışanları öncelikle etiksel tutum ve davranışlar konusunda eğitmeleri gerekmektedir.

Etik liderlerin çalışanlara rehber olacak bazı temel tutum ve davranışları mevcuttur. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2012a):

- *Sergiledikleri tutum ve davranışları ile izleyenlerine rol model olmak,
- *Ahlaki bir misyon ve vizyona göre izleyenlerine yol göstermek,
- *Toplumca benimsenen bir karakterin gereklerine göre davranmak
- *Geçerli olan toplumsal ahlak ve yasalara uygun hareket etme,
- *Takipçilerinin hak ve hukukuna saygı gösterme,
- * İş ve sosyal yaşamında etik ilkelere göre karar verme ve hareket etme,
- * Çevresindeki insanlara zarar vermeme,
- * Başkalarının düşüncelerine saygılı olma vs. gibi.

Yukarıda sıraladığımız davranışlara baktığımızda şunları söyleyebiliriz. Etik liderler, her zaman takipçileri tarafından gözetim altındadırlar. Bu nedenle tutum ve davranışlar sergilerken çok dikkatli olmaları gerekmektedir. Davranışlarını etik kurallar çerçevesinde sergilemelidirler.

3.5.5.4 Etik liderin özellikleri ve sorumluluk alanları

Yönetim tarzının temelini etiksel değerleri yerleştiren liderlerin toplumsal ve iş yaşamının ahlaki değerlerine göre davranmaları gerekmektedir. Çünkü bu liderlik tarzına göre kişinin sadece liderlik becerilerine sahip olması yeterli değildir. Kişi aynı zamanda sahip olduğu etiksel değerleri davranışları ile de göstermesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, lider olan bir kimse, liderlik becerisi ile etiksel değerleri dengelemelidir.

Etik liderliğin kendine özgü bazı temel özellikleri vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Harvey, 2004):

* Etik liderler, ortak değerleri, kuralları, standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların takipçilerinde oluşmasını sağlarlar.

* Etik liderler, kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.

* Etik liderler, etik kuralara uygun davranarak takipçilerine örnek olurlar.

* Etik liderler, etki kuralara uygun kararlar alırlar.

* Etik liderler, işletme politika ve uygulamalarının uyum içinde olmasına dikkat ederler.

* Etik liderler, etiksel inançları davranışlara dönüştürmek için çalışanların gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olurlar.

* Etik liderler, kendilerine yakın olan işgören, müşteri ve diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine önem verirler.

* Değişime ve gelişime önem vererek iş yaşamında iyileştirmeler yaparlar.

* Etik liderler, personel alma ve yükseltme konusunda karar verirken ölçüt olarak bilimsel kriterleri kullanırlar.

* Etik liderler, birilerini suçlamak yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterirler.

* Çalışma yaşamında insanlara sorumluluk verirler.

* Etik liderler, çalışma yaşamında kuralları, standartları, değerleri ve iş etiğini destekler.

* Etik liderler, etik kural ve standartlara uygun davranışlar sergilemeleri konusunda çalışanlarını teşvik ederler.

Yukarıda sıraladığımız etik liderlerin özelliklerinden şu sonuca varmak mümkündür. Etik liderler önce kendi davranışlarını sonrada takipçilerin davranışlarının etik kural ve standartlara uygun olmasına dikkat ederler.

Etik liderlerin sosyal sorumluluk alanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür(Drafke and Kossen, 1998):

*Çalışanlara karşı sorumluluk,

*Tüketicilere karşı sorumluluk,

*Çevreye karşı sorumluluk,

*Bilgi sağlama ve düzgün kullanma sorumluluğu,

*Küçük işletmelere yardımcı olma sorumluluğu.

Etik liderlerin sorumluluk alanlarında gönüllü olmaları temel şarttır. Kendileri gönüllü olunca takipçilerinin de sorumluluk konusunda uygun davranmaları kolaylaşır.





4 YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, hipotezleri, modeli, evren ve örneklem, veri toplama ile ilgili yapılan çalışmalar ve verilerin değerlendirme yöntemi açıklanacaktır.

4.1 Araştırmanın Amacı

İşletme bölümü lisans ve işletme yönetimi yüksek lisans öğrencilerinin liderlik rolleri ve tarzlarına ilişkin algılarının belirlenmesinin ortaya çıkarılmasıdır. Ayrıca işletme bölümü lisans ve işletme yönetimi yüksek lisans öğrencilerinin liderlik algılarının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

4.2 Araştırmanın Hipotezleri

H1: Lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin ideal liderlik algılarının alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin liderlik algılarının alt boyutları arasında öğrencilik süresi etkilidir.

H3: Lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin ideal liderlik algılarının alt boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin liderlik algılarının alt boyutları arasında aldıkları eğitim etkilidir.

4.3 Araştırma Modeli

Araştırmada işletme bölümü lisans ve işletme yönetimi yüksek lisans öğrencilerinin ideal liderlik algılarına ilişkin verilere ulaşmak için anket uygulanmış ve uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler yorumlanıp değerlendirmesi yapılmıştır.

4.4 Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, bir vakıf üniversitesinin 2015-2016 eğitim öğretim döneminde son sınıf işletme bölümünde okuyan öğrencilerle, işletme yönetimi bölümünde yüksek lisans yapan öğrencilerin tümü oluşturmuştur.

Araştırma örnekleme, 2015-2016 döneminde işletme bölümünde okuyan son sınıf öğrencileri ve işletme yönetimi yüksek lisans öğrencilerinin tümü oluşturmaktadır.

4.5 Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri Kouzes ve Posner tarafından geliştirilen “liderlik Uygulamaları Envanteri (leadership Practices Inventory-LPI)” kullanılarak toplanmıştır. Kullanılan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü bilgi formu, ikinci bölümü liderlik uygulamaları ölçeği oluşturmaktadır. Liderlik uygulamaları ölçeği beş alt kategoriden oluşmaktadır. Bu kategoriler şunlardır:

- Model olma kategorisi: (1, 2, 3.)
- Paylaşılan vizyon oluşturma: (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12)
- Risk Alma: (13, 14, 15, 16, 17)
- Tanıma ve Taktir etme: (18, 19, 20, 21, 22, 23, 24)
- Takım Çalışması oluşturma: (25, 26, 27, 28, 29, 30)

Cevaplar kısmında likert tipi beşli (Her zaman:5, Çoğu zaman: 4, Ara sıra: 3, Nadiren:2, hiçbir zaman:1) kategori kullanılmıştır.

Toplam 30 sorudan oluşan bu ankette maksimum puan 150, minimum puan ise 30'dur(Yavuz, 2010).

4.6 Verileri değerlendirme yöntemi

Son sınıf işletme öğrencileri ve işletme yönetimi yüksek lisans öğrencilerine uygulanan anketlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 16.0 programı kullanılmıştır. Bu program kullanılarak anketin güvenilirliği ve geçerliliği belirlenmiş, frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları

hesaplanmıştır. Ayrıca anketten elde edilen verilere SPSS 16.0 programı kullanılarak Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır.

4.7 Demografik Özelliklere Göre Dağılım

Ankete Katılanların Yaş Guruplarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların yaş guruplarına göre dağılımı Çizelge 4.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.1:Ankete Katılanların Yaş Guruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	N	%
19-22	199	61,4
23-26	80	24,7
27-30	13	4,0
30+	32	9,9
Toplam	324	100,0

Ankete katılan 324 kişiden 199’u “19-22” yaş grubuna, 80’i “23-26” yaş grubuna, 13’ü “27-30” yaş grubuna, 32’si ise “30 ve üzeri” yaş grubuna dahildir.

4.7.1 Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımı Çizelge 4.2’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.2: Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	124	38,3
Erkek	200	61,7
Toplam	324	100,0

Ankete katılan 324 kişinin 124’ü kadın, 200’ü ise erkektir.

4.7.2 Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların medeni durumlarına göre dağılımı Çizelge 4.3’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.3: Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Evli	22	6,8
Bekar	302	93,2
Toplam	324	100,0

Ankete katılan 324 kişiden 22’si evli, 302’si ise bekadır.

4.7.3 Ankete katılanların iş durumlarına göre dağılımı

Ankete katılanların çalışma durumlarına göre dağılımı Çizelge 4.4’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.4: Ankete Katılanların İş durumuna Göre Sayısı

İş Durumu	N	%
Çalışıyor	115	35,5
Çalışmıyor	209	64,5
Toplam	324	100,0

Ankete katılan 324 kişiden 115’i (%35,5) istihdamda iken, 209’u(%64,5) ise istihdamda olmayan kişilerden oluşmaktadır.

4.7.4 Ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı

Ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı Çizelge 4.5’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.5: Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Sayısı

Eğitim Seviyesi	N	%
Lisans	232	71,6
Yüksek Lisans	92	28,4
Toplam	324	100,0

Ankete katılan 324 kişiden 232'si Lisans, 92'si ise Yüksek Lisans öğrencilerini temsil etmektedir.

4.8 Geçerlik Ve Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik İstatistikleri

Ankete katılan lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin ideal liderlik algısı ölçeğine göre güvenirlilik değeri Çizelge 4.6'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.6: Güvenirlilik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	N
,907	,924	30

30 soruluk veriden oluşan örnekleminizde ideal liderlik algısı ölçeğine güvenirlilik analizi yaptığımızda Cronbach's Alpha değerimiz 0,907 çıkmış olup, ölçeğimizin oldukça güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

4.8.1 Faktörlerin güvenilirlik istatistikleri

Anketteki faktörlerin güvenilirlik istatistikleri Çizelge 4.7’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.7: Faktörlerin Güvenilirlik Testleri

	Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	N
Model Olma	,840	,034	3
Paylaşılan Vizyon Oluşturma	,821	,826	9
Risk Alma	,915	,915	5
Tanıtım Ve Takdir Etme	,817	,627	7
Takım Çalışmasına Odaklanma	,751	,799	6

324 Öğrenciden elde edilen verilerin liderlik algısı ölçeğinin beş alt boyuta ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla Model Olma 0,840; Paylaşılan Vizyon Oluşturma 0,821; Risk Alma 0,915; Tanıtım ve Takdir Etme 0,817; Takım Çalışmasına Odaklanma 0,751 bulunmuştur.

4.9 Hipotez Testleri

4.10 Devam edilen eğitim seviyesi açısından farklılık

H_1 =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin liderlik algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1A} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma alt liderlik algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1B} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1C} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Risk Alma alt liderlik algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1D} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Tanıtım Ve Takdir Etme alt liderlik algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1E} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Takım Çalışması Oluşturma alt liderlik algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

Ankete katılan lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin devam edilen eğitim seviyelerine göre tanımlayıcı istatistik verileri Çizelge 4.8’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.8: Devam Edilen Eğitim Seviyesine Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
MO	232	3,2542	,72223	1,00	5,00
PVO	232	3,7783	,81703	1,00	5,00
RA	232	4,0395	1,05687	1,00	5,00
TVT	232	3,5055	,84829	1,14	11,00
TÇO	232	3,6410	,93371	1,00	8,89

Ankete katılan lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin devam edilen eğitim seviyelerine gruplamalarına ilişkin tanımlayıcı istatistik verileri Çizelge 4.9’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.9: Devam Edilen Eğitim Seviyesi Sınıfları

	Eğitim	N	MeanRank	Sum of Ranks
Model Olma	Lisans	232	155,95	36181,50
	Yüksek Lisans	92	179,01	16468,50
	Total	324		
Paylaşılan Vizyon Oluşturma	Lisans	232	167,51	38862,50
	Yüksek Lisans	92	149,86	13787,50
	Total	324		
Risk Alma	Lisans	232	161,77	37530,00
	Yüksek Lisans	92	164,35	15120,00
	Total	324		

Çizelge 4.9: (Devam) Edilen Eğitim Seviyesi Sınıfları

	Lisans	232	162,95	37805,00
Tanıtım Ve Takdir Etme	Yüksek Lisans	92	161,36	14845,00
	Total	324		
	Lisans	232	164,90	38256,00
Takım Çalışmasına Odaklanma	Yüksek Lisans	92	156,46	14394,00
	Total	324		

Ankete katılan lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin devam edilen eğitim seviyelerine göre test istatistik verileri Çizelge 4.10'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.10: Devam Edilen Eğitim Seviyesi Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TVT	TÇO
Mann-Whitney U	9153,500	9509,500	10502,000	10567,000	10116,000
Wilcoxon W	36181,500	13787,500	37530,000	14845,000	14394,000
Z	-2,020	-1,533	-,225	-,138	-,733
Asymp. Sig. (2-tailed)	,043	,125	,822	,890	,464

Ankete katılan lisans ve yüksek lisans öğrencileri arasındaki liderlik algısı farklılığına ilişkin sonuçlar Çizelge 4.11'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.11: Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencileri Arasında Liderlik Algısı Farklılığı Sonuç Tablosu

	Lisans (232)		Yüksek Lisans (92)		U	p	P=0.05
	S. Ort.	SS	S. Ort.	SS			
Model Olma	155,9	36181,5	179,01	16468,5	9153,5	,04	Anlamlı
Paylaşılan Vizyon Oluşturma	167,5	38862,5	149,86	13787,5	9509,5	,12	Anlamsız
Risk Alma	161,7	37530,0	164,35	15120	1050	,82	Anlamsız
Tanıtım Ve Takdir Etme	162,9	37805,0	161,36	14845	1056	,89	Anlamsız
Takım Çalışmasına Odaklanma	164,9	38256,0	156,46	14394	1011	,46	Anlamsız

Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında devam edilen eğitim düzeyine göre farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucu yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($U=9153,5$; $p=0,043<0,05$). Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, yüksek lisans öğrencilerin lisans öğrencisi psikolojisinden kurtulup kendini daha farklı algılaması olabilir.

Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür ($U=9509,5$;

$p=0,125>0,05$). Fakat sıra ortalaması değerlerine bakıldığında Lisans öğrencilerinin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, lisans öğrencilerinin geleceğine yönelik daha kolay vizyon oluşturma olabilir.

Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Risk Alma alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür ($U=10502$; $p=0,822>0,05$). Fakat sıra ortalaması değerlerine bakıldığında Yüksek Lisans öğrencilerinin Risk Alma alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, yüksek lisans öğrencilerinin iş ve ülke şartlarını lisans öğrencilerine göre daha gerçekçi algılamaları ve buna bağlı olarak risk almadan korkmamaları olabilir.

Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür ($U=10567$; $p=0,890>0,05$). Fakat sıra ortalaması değerlerine bakıldığında Lisans öğrencilerinin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür ($U=10116$; $p=0,464>0,05$). Fakat sıra ortalaması değerlerine bakıldığında Lisans öğrencilerinin Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, lisans öğrencilerinin rekabet şartlarına göre değil daha çok öğrenci dayanışmasına göre düşünmeleri olabilir.

4.10.1.1 Cinsiyet açısından farklılık

H_2 =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin liderlik algılarında cinsiyet etkilidir.

H_{2A} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma alt liderlik algılarında cinsiyet etkilidir.

H_{2B} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarında cinsiyet etkilidir.

H_{2C} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Risk Alma alt liderlik algılarında cinsiyet etkilidir.

H_{2D} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Tanıtım Ve Takdir Etme alt liderlik algılarında cinsiyet etkilidir.

H_{2E}=Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Takım Çalışması Oluşturma alt liderlik algılarında cinsiyet etkilidir.

Ankete katılan lisans öğrencilerinin cinsiyetlerine göre tanımlayıcı istatistik verileri Çizelge 4.12’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.12: Lisans Öğrencilerinde Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
MO	232	3,2542	,72223	1,00	5,00
PVO	232	3,7783	,81703	1,00	5,00
RA	232	4,0395	1,05687	1,00	5,00
TVT	232	3,5055	,84829	1,14	11,00
TÇO	232	3,6410	,93371	1,00	8,89

Ankete katılan lisans öğrencilerinin cinsiyet sınıflamalarına ilişkin veriler Çizelge 4.13’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.13: Lisans Öğrencilerinin Cinsiyetlerine Göre Sınıfları

	Cinsiyet	N	MeanRank	Sum of Ranks
MO	Kadın	84	104,86	8808,00
	Erkek	148	123,11	18220,00
	Total	232		
PVO	Kadın	84	127,66	10723,50
	Erkek	148	110,17	16304,50
	Total	232		
RA	Kadın	84	135,35	11369,00
	Erkek	148	105,80	15659,00
	Total	232		

Çizelge 4.13: (devam) Lisans Öğrencilerinin Cinsiyetlerine Göre Sınıfları

	Kadın	84	133,07	11178,00
TVT	Erkek	148	107,09	15850,00
	Total	232		
	Kadın	84	141,58	11893,00
TÇO	Erkek	148	102,26	15135,00
	Total	232		

Ankete katılan lisans öğrencilerinin cinsiyetlerine göre test istatistiklerine ilişkin veriler Çizelge 4.14’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.14: Lisans Öğrencilerinin Cinsiyetlerine Göre Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TVT	TÇO
Mann-Whitney U	5238,000	5278,500	4633,000	4824,000	4109,000
Wilcoxon W	8808,000	16304,500	15659,000	15850,000	15135,000
Z	-2,013	-1,914	-3,242	-2,839	-4,296
Asymp. Sig. (2-tailed)	,044	,056	,001	,005	,000

Ankete katılan yüksek lisans öğrencilerinin cinsiyetlerine göre tanımlayıcı istatistik verileri Çizelge 4.15’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.15: Yüksek Lisans Öğrencilerinde Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
MO	92	3,4199	,64334	1,67	5,00
PVO	92	3,6796	,82823	1,56	5,00
RA	92	4,0655	1,04078	1,00	5,00
TVT	92	3,5000	,67812	1,57	5,00
TÇO	92	3,5670	,79223	1,00	5,00

Ankete katılan yüksek lisans öğrencilerinin cinsiyet sınıflamalarına ilişkin veriler Çizelge 4.16’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.16: Yüksek Lisans Öğrencilerinin Cinsiyetlerine Göre Sınıfları

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
MO	Kadın	40	42,84	1713,50
	Erkek	52	49,32	2564,50
	Total	92		
PVO	Kadın	40	46,23	1849,00
	Erkek	52	46,71	2429,00
	Total	92		
RA	Kadın	40	42,16	1686,50
	Erkek	52	49,84	2591,50
	Total	92		
TVT	Kadın	40	40,64	1625,50
	Erkek	52	51,01	2652,50
	Total	92		
TÇO	Kadın	40	40,58	1623,00
	Erkek	52	51,06	2655,00
	Total	92		

Ankete katılan yüksek lisans öğrencilerinin cinsiyetlerine göre test istatistik verileri Çizelge 4.17’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.17: Yüksek Lisans Öğrencilerinin Cinsiyetlerine Göre Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TVT	TÇO
Mann-Whitney U	893,500	1029,000	866,500	805,500	803,000
Wilcoxon W	1713,500	1849,000	1686,500	1625,500	1623,000
Z	-1,170	-,087	-1,376	-1,852	-1,873
Asymp. Sig. (2-tailed)	,242	,931	,169	,064	,061

a. Grouping Variable: Cinsiyet

Ankete katılan lisans ve yüksek lisans öğrencileri arasındaki liderlik algılarının cinsiyetlerine göre farklılıklar Çizelge 4.18’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.18: Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Sonuç Tablosu

	Lisans (232)					Yüksek Lisans (232)					P=0,05
	Cinsi yet	S. Ort.	SS	U	p	S. Ort.	SS	U	p		
Model Olma	Kadı n	104,86	8808,00	5,238.0	,044	42,84	1713,50	893.50	,242	$P_L = \text{Anlamlı}$	
	Erkek	123,11	1822,00			49,32	2564,50			$P_{YL} = \text{Anlamsız}$	
Paylaşılan Vizyon Oluşturma	Kadı n	127,66	1072,35	5,278.5	,056	46,23	1849,00	1,029.00	,931	$P_L = \text{Anlamsız}$	
	Erkek	110,17	1630,45			46,71	2429,00			$P_{YL} = \text{Anlamsız}$	

Çizelge 4.18: (devam) Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Sonuç Tablosu

Risk Alma	Ka	135,	11369	4,63	,0	42,	1686	866.	,1	P _L =Anlamlı
	dın	35	,00	3.0	01	16	,50	50	69	
Erkek	Erk	105,	15659			49,	2591			P _{YL} =Anlamsız
	ek	80	,00			84	,50			
Tanıtım Ve Takdir Etme	Ka	133,	11178	4,82	,0	40,	1625	805.	,0	P _L =Anlamlı
	dın	07	,00	4.0	05	64	,50	50	64	
Erkek	Erk	107,	15850			51,	2652			P _{YL} =Anlamsız
	ek	09	,00			01	,50			
Takım Çalışmasına Odaklanma	Ka	141,	11893	4,10	,0	40,	1623	803.	,0	P _L =Anlamlı
	dın	58	,00	9.0	00	58	,00	00	61	
Erkek	Erk	102,	15135			51,	2655			P _{YL} =Anlamsız
	ek	26	,00			06	,00			

Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında cinsiyete göre farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucu yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Analiz Sonuçlarına göre Lisans öğrencilerinin Model Olma ($U=5238$; $p=0,044<0,05$), Risk Alma ($U=4633$; $p=0,001<0,05$), Tanıma ve Takdir Etme ($U=4824$; $p=0,005<0,05$), Takım Çalışmasına Odaklanma ($U=4109$; $p=0,000<0,05$) alt liderlik algıları açısından cinsiyetlere göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Paylaşılan Vizyon Oluşturma ($U=5278,5$; $p=0,056>0,05$) alt liderlik algısı açısından ise cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur. Erkek Lisans öğrencilerinin sıra ortalama değerleri Model Olma alt liderlik algıları açısından anlamlı ölçüde fazla iken, Risk Alma Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma açısından kadınların sıra ortalama değerlerinin yüksek olduğunu görmekteyiz.

Cinsiyete değişkenine göre Yüksek Lisans öğrencilerinin analiz sonuçlarını incelediğimizde Model Olma ($U=893,5$; $p=0,242>0,05$), Paylaşılan Vizyon Oluşturma ($U=1029$; $p=0,931>0,05$), Risk Alma ($U=866,5$; $p=0,169>0,05$), Tanıma ve Takdir Etme ($U=805,5$; $p=0,064>0,05$), Takım Çalışmasına Odaklanma ($U=803$; $p=0,061>0,05$) alt liderlik algıları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.10.1.2 Medeni durum açısından farklılık

H_3 =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin liderlik algılarında medeni durum etkilidir.

H_{3A} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma alt liderlik algılarında medeni durum etkilidir.

H_{3B} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarında medeni durum etkilidir.

H_{3C} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Risk Alma alt liderlik algılarında medeni durum etkilidir.

H_{3D} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Tanıtım Ve Takdir Etme alt liderlik algılarında medeni durum etkilidir.

H_{3E} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Takım Çalışması Oluşturma alt liderlik algılarında medeni durum etkilidir.

Ankete katılan lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin medeni durumlarına göre tanımlayıcı istatistik verileri Çizelge 4.19'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.19: Lisans Öğrencilerinde Medeni Duruma Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
MO	232	3,2542	,72223	1,00	5,00
PVO	232	3,7783	,81703	1,00	5,00
RA	232	4,0395	1,05687	1,00	5,00
TVT	232	3,5055	,84829	1,14	11,00
TÇO	232	3,6410	,93371	1,00	8,89

Ankete katılan lisans öğrencilerinin medeni durumlarına göre gruplandırma verileri Çizelge 4.20’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.20: Lisans Öğrencilerinin Medeni Duruma Göre Sınıfları

	Medeni Durum	N	MeanRank	Sum of Ranks
	Evli	2	193,50	387,00
MO	Bekar	230	115,83	26641,00
	Total	232		
	Evli	2	224,25	448,50
PVO	Bekar	230	115,56	26579,50
	Total	232		
	Evli	2	195,00	390,00
RA	Bekar	230	115,82	26638,00
	Total	232		

Çizelge 4.20: (devam)Lisans Öğrencilerinin Medeni Duruma Göre Sınıfları

	Evli	2	204,50	409,00
TVT	Bekar	230	115,73	26619,00
	Total	232		
	Evli	2	113,50	227,00
TÇO	Bekar	230	116,53	26801,00
	Total	232		

Ankete katılan lisans öğrencilerinin medeni durumlarına göre test istatistikleri Çizelge 4.21’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.21: Lisans Öğrencilerinin Medeni Duruma Göre Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TVT	TÇO
Mann-Whitney U	76,000	14,500	73,000	54,000	224,000
Wilcoxon W	26641,000	26579,500	26638,000	26619,000	227,000
Z	-1,648	-2,287	-1,671	-1,866	-,064
Asymp. Sig. (2-tailed)	,099	,022	,095	,062	,949

a. Grouping Variable: Medeni_Durum

Ankete katılan yüksek lisans öğrencilerinin medeni durumlarına göre tanımlayıcı istatistikleri veriler Çizelge 4.22’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.22: Yüksek Lisans Öğrencilerinde Medeni Duruma Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
MO	92	3,4199	,64334	1,67	5,00
PVO	92	3,6796	,82823	1,56	5,00
RA	92	4,0655	1,04078	1,00	5,00
TVT	92	3,5000	,67812	1,57	5,00
TÇO	92	3,5670	,79223	1,00	5,00

Ankete katılan yüksek lisans öğrencilerinin medeni durumlarına göre gruplandırma verileri Çizelge 4.23’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.23: Yüksek Lisans Öğrencilerinin Medeni Duruma Göre Sınıfları

	Medeni Durum	N	MeanRank	Sum of Ranks
	Evli	20	43,23	864,50
MO	Bekar	72	47,41	3413,50
	Total	92		
	Evli	20	39,53	790,50
PVO	Bekar	72	48,44	3487,50
	Total	92		
	Evli	20	51,45	1029,00
RA	Bekar	72	45,13	3249,00
	Total	92		

Çizelge 4.23: (devam) Yüksek Lisans Öğrencilerinin Medeni Duruma Göre Sınıfları

	Evli	20	47,33	946,50
TVT	Bekar	72	46,27	3331,50
	Total	92		
	Evli	20	50,53	1010,50
TÇO	Bekar	72	45,38	3267,50
	Total	92		

Ankete katılan yüksek lisans öğrencilerinin medeni durumlarına göre test istatistikleri Çizelge 4.24’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.24: Yüksek Lisans Öğrencilerinin Medeni Duruma Göre Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TVT	TÇO
Mann-Whitney U	654,500	580,500	621,000	703,500	639,500
Wilcoxon W	864,500	790,500	3249,000	3331,500	3267,500
Z	-,629	-1,323	-,943	-,157	-,764
Asymp. Sig. (2-tailed)	,529	,186	,345	,876	,445

a. Grouping Variable: Medeni_Durum

Ankete katılan lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin liderlik algılarının medeni duruma göre sonuçlar Çizelge 4.25’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.25: Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Liderlik Algılarının Medeni Duruma Göre Sonuç Tablosu

	Medeni Dur	Lisans (232)				Y.Lisans (92)				P=0,05
		S. Ort.	SS	U	p	S. Ort.	SS	U	p	
Model Olma	Evli	193,	387,00	76.0	,09	43,	864,5	654.	,52	P _L =Anla
	Bek	115,	26641,			47,	3413,			P _{YL} =Anl
Paylaşılan Vizyon	Evli	224,	448,50	14.5	,02	39,	790,5	580.	,18	P _L =Anla
	Bek	115,	26579,			48,	3487,			P _{YL} =Anl
Risk Alma	Evli	195,	390,00	73.0	,09	51,	1029,	621.	,34	P _L =Anla
	Bek	115,	26638,			45,	3249,			P _{YL} =Anl
Tanıtım Ve Takdir	Evli	204,	409,00	54.0	,06	47,	946,5	703.	,87	P _L =Anla
	Bek	115,	26619,			46,	3331,			P _{YL} =Anl
Takım Çalışması	Evli	113,	227,00	224.	,94	50,	1010,	639.	,44	P _L =Anla
	Bek	116,	26801,			45,	3267,			P _{YL} =Anl

Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında medeni duruma göre farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucu yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Analiz Sonuçlarına göre Lisans öğrencilerinin Model Olma (U=76; p=0,099>0,05), Risk Alma (U=73; p=0,095>0,05) Tanıma ve Takdir Etme,(U=54; p=0,062>0,05) Takım Çalışmasına Odaklanma (U=224; p=0,949>0,05) alt liderlik algılarına göre medeni durum açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak Paylaşılan Vizyon Oluşturma (U=14,5; p=0,022<0,05) alt liderlik algısında medeni duruma göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Lisans eğitimine devam edip evli olanların sıra ortalama değerleri Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algıları bekarlara göre anlamlı ölçüde yüksektir.

Medeni Durum değişkenine göre Yüksek Lisans öğrencilerinin analiz sonuçları incelendiğinde Model Olma, ($U=654,5$; $p=0,529>0,05$) Paylaşılan Vizyon Oluşturma, ($U=580,5$; $p=0,186>0,05$) Risk Alma, ($U=621$; $p=0,345>0,05$) Tanıma ve Takdir Etme, ($U=703,5$; $p=0,876>0,05$) Takım Çalışmasına Odaklanma ($U=639,5$; $p=0,445>0,05$) alt liderlik algıları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.10.1.3 İş açısından farklılık

H_4 =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin liderlik algılarında iş etkilidir.

H_{4A} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma alt liderlik algılarında iş etkilidir.

H_{4B} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarında iş etkilidir.

H_{4C} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Risk Alma alt liderlik algılarında iş etkilidir.

H_{4D} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Tanıtım Ve Takdir Etme alt liderlik algılarında iş etkilidir.

H_{4E} =Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Takım Çalışması Oluşturma alt liderlik algılarında iş etkilidir.

Ankete katılan lisans öğrencilerinin iş durumlarına göre tanımlayıcı istatistik verileri Çizelge 4.26'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.26: Lisans Öğrencilerinde İş Duruma Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
MO	232	3,2542	,72223	1,00	5,00
PVO	232	3,7783	,81703	1,00	5,00
RA	232	4,0395	1,05687	1,00	5,00
TVT	232	3,5055	,84829	1,14	11,00
TÇO	232	3,6410	,93371	1,00	8,89

Ankete katılan lisans öğrencilerinin iş durumlarına göre sınıflamalarına ilişkin veriler Çizelge 4.27’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.27: Lisans Öğrencilerinin İş Duruma Göre Sınıfları

	İş	N	MeanRank	Sum of Ranks
MO	Çalışıyor	55	119,82	6590,00
	Çalışmıyor	177	115,47	20438,00
	Total	232		
PVO	Çalışıyor	55	107,78	5928,00
	Çalışmıyor	177	119,21	21100,00
	Total	232		
RA	Çalışıyor	55	107,90	5934,50
	Çalışmıyor	177	119,17	21093,50
	Total	232		
TVT	Çalışıyor	55	106,05	5833,00
	Çalışmıyor	177	119,75	21195,00
	Total	232		
TÇO	Çalışıyor	55	107,59	5917,50
	Çalışmıyor	177	119,27	21110,50
	Total	232		

Ankete katılan lisans öğrencilerinin iş durumlarına göre test istatistikleri Çizelge 4.28’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.28: Lisans Öğrencilerinin İş Duruma Göre Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TVT	TÇO
Mann-Whitney U	4685,000	4388,000	4394,500	4293,000	4377,500
Wilcoxon W	20438,000	5928,000	5934,500	5833,000	5917,500
Z	-,424	-1,106	-1,095	-1,324	-1,129
Asymp. Sig. (2-tailed)	,671	,269	,274	,186	,259

a. Grouping Variable: İş

Ankete katılan yüksek lisans öğrencilerinin iş durumlarına göre tanımlayıcı istatistik verileri Çizelge 4.29'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.29: Yüksek Lisans Öğrencilerinde İş Duruma Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
MO	92	3,4199	,64334	1,67	5,00
PVO	92	3,6796	,82823	1,56	5,00
RA	92	4,0655	1,04078	1,00	5,00
TVT	92	3,5000	,67812	1,57	5,00
TÇO	92	3,5670	,79223	1,00	5,00

Ankete katılan yüksek lisans öğrencilerinin iş durumlarına göre sınıflamalarına ilişkin veriler Çizelge 4.30'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.30: Yüksek Lisans Öğrencilerinin İş Durumuna Göre Sınıfları

	İş	N	MeanRank	Sum of Ranks
MO	Çalışıyor	60	43,14	2588,50
	Çalışmıyor	32	52,80	1689,50
	Total	92		
PVO	Çalışıyor	60	45,38	2722,50
	Çalışmıyor	32	48,61	1555,50
	Total	92		
RA	Çalışıyor	60	44,99	2699,50
	Çalışmıyor	32	49,33	1578,50
	Total	92		
TVT	Çalışıyor	60	47,72	2863,00
	Çalışmıyor	32	44,22	1415,00
	Total	92		
TÇO	Çalışıyor	60	46,68	2800,50
	Çalışmıyor	32	46,17	1477,50
	Total	92		

Ankete katılan yüksek lisans öğrencilerinin iş durumlarına göre test istatistikleri Çizelge 4.31’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.31: Yüksek Lisans Öğrencilerinin İş Duruma Göre Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TVT	TÇO
Mann-Whitney U	758,500	892,500	869,500	887,000	949,500
Wilcoxon W	2588,500	2722,500	2699,500	1415,000	1477,500
Z	-1,676	-,555	-,747	-,600	-,086
Asymp. Sig. (2-tailed)	,094	,579	,455	,548	,931

a. Grouping Variable: İş

Ankete katılan lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin liderlik algılarının istihdam durumuna ilişkin veriler Çizelge 4.32’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.32: Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Liderlik Algılarının İstihdam Durumuna Göre Sonuç Tablosu

İstihdam	Lisans (232)				Y.Lisans (92)				P=0.05
	S. Ort.	SS	U	p	S. Ort.	SS	U	p	
Çalışıyor	119,82	6590,00	4,685,00	,671	43,14	2588,50	758,50	,094	$P_L = \text{Anlamsız}$
Çalışmıyor	115,47	2043,80			52,80	1689,50			$P_{YL} = \text{Anlamsız}$
Paylaşılan Vizyon	107,78	5928,00	4,388,00	,269	45,38	2722,50	892,50	,579	$P_L = \text{Anlamsız}$
Oluşturma	119,21	2110,00			48,61	1555,50			$P_{YL} = \text{Anlamsız}$

Çizelge 4.32: (devam) Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Liderlik Algılarının İstihdam Durumuna Göre Sonuç Tablosu

Risk Alma	Çalışıyor	107, 5934, 4,39 ,2	44, 2699 869 ,4	$P_L = \text{Anlamsız}$
	Çalışmıyor	90 50 4.50 74 99 ,50 .50 55		
Tanıtım Ve Takdir Etme	Çalışıyor	106, 5833, 4,29 ,1	47, 2863 887 ,5	$P_L = \text{Anlamsız}$
	Çalışmıyor	05 00 3.00 86 72 ,00 .00 48		
Takım Çalışmasına Odaklanma	Çalışıyor	107, 5917, 4,37 ,2	46, 2800 949 ,9	$P_L = \text{Anlamsız}$
	Çalışmıyor	59 50 7.50 59 68 ,50 .50 31		
Risk Alma	Çalışıyor	119, 2109	49, 1578	$P_{YL} = \text{Anlamsız}$
	Çalışmıyor	17 3,50	33 ,50	
Tanıtım Ve Takdir Etme	Çalışıyor	106, 5833, 4,29 ,1	47, 2863 887 ,5	$P_L = \text{Anlamsız}$
	Çalışmıyor	05 00 3.00 86 72 ,00 .00 48		
Takım Çalışmasına Odaklanma	Çalışıyor	119, 2119	44, 1415	$P_{YL} = \text{Anlamsız}$
	Çalışmıyor	75 5,00	22 ,00	
Risk Alma	Çalışıyor	107, 5917, 4,37 ,2	46, 2800 949 ,9	$P_L = \text{Anlamsız}$
	Çalışmıyor	59 50 7.50 59 68 ,50 .50 31		
Tanıtım Ve Takdir Etme	Çalışıyor	119, 2111	46, 1477	$P_{YL} = \text{Anlamsız}$
	Çalışmıyor	27 0,50	17 ,50	

Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıtım ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında istihdam durumuna göre farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucu yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Analiz Sonuçları incelendiğinde Lisans öğrencilerinin İş durumuna göre Model Olma ($U = 4685$; $p = 0,671 > 0,05$), Paylaşılan Vizyon Oluşturma ($U = 4388$; $p = 0,269 > 0,05$), Risk Alma ($U = 4394,5$; $p = 0,274 > 0,05$), Tanıtım ve Takdir Etme ($U = 4293$; $p = 0,186 > 0,05$), Takım Çalışmasına Odaklanma ($U = 4377,5$; $p = 0,259 > 0,05$) alt liderlik algıları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İş durumu için Yüksek Lisans öğrencilerinin analiz sonuçlarına göre Model Olma ($U = 758,5$; $p = 0,094 > 0,05$), Paylaşılan Vizyon oluşturma ($U = 892,5$; $p = 0,579 > 0,05$), Risk Alma ($U = 869,5$; $p = 0,455 > 0,05$), Tanıtım ve Takdir Etme, ($U = 877$; $p = 0,548 > 0,05$), Takım Çalışmasına Odaklanma ($U = 949,5$; $p = 0,931 > 0,05$) alt liderlik algıları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.10.1.4 Yaş grupları açısından farklılık

H₅=Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin liderlik algılarında yaş grupları etkilidir.

H_{5A}=Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma alt liderlik algılarında yaş grupları etkilidir.

H_{5B}=Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarında yaş grupları etkilidir.

H_{5C}=Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Risk Alma alt liderlik algılarında yaş grupları etkilidir.

H_{5D}=Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Tanıtım Ve Takdir Etme alt liderlik algılarında yaş grupları etkilidir.

H_{5E}=Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Takım Çalışması Oluşturma alt liderlik algılarında yaş grupları etkilidir.

Ankete katılan lisans öğrencilerinin yaş gruplarına göre tanımlayıcı istatistik verileri Çizelge 4.33'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.33: Lisans Öğrencilerinde Yaş Gruplarına Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
MO	232	3,2542	,72223	1,00	5,00
PVO	232	3,7783	,81703	1,00	5,00
RA	232	4,0395	1,05687	1,00	5,00
TVT	232	3,5055	,84829	1,14	11,00
TÇO	232	3,6410	,93371	1,00	8,89

Ankete katılan lisans öğrencilerinin yaş gruplarına göre sınıflamalarına ilişkin veriler Çizelge 4.34'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.34: Lisans Öğrencilerinin Yaş Gruplarına Göre Sınıfları

	Yaş	N	MeanRank
MO	19-22	188	115,85
	23-26	42	116,11
	27-30	2	185,75
	Total	232	
PVO	19-22	188	110,55
	23-26	42	140,93
	27-30	2	162,50
	Total	232	
RA	19-22	188	115,48
	23-26	42	117,32
	27-30	2	195,00
	Total	232	
TVT	19-22	188	116,41
	23-26	42	113,92
	27-30	2	179,50
	Total	232	
TÇO	19-22	188	115,76
	23-26	42	115,74
	27-30	2	202,50
	Total	232	

Ankete katılan lisans öğrencilerinin yaş gruplarına göre test istatistiklerine ilişkin veriler Çizelge 4.35’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.35: Lisans Öğrencilerinin Yaş Gruplarına Göre Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TVT	TÇO
Chi-Square	2,196	8,028	2,820	1,832	3,324
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,334	,018	,244	,400	,190

Ankete katılan yüksek lisans öğrencilerinin yaş gruplarına göre tanımlayıcı istatistik verileri Çizelge 4.36'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.36: Yüksek Lisans Öğrencilerinde Yaş Gruplarına Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
MO	92	3,4199	,64334	1,67	5,00
PVO	92	3,6796	,82823	1,56	5,00
RA	92	4,0655	1,04078	1,00	5,00
TVT	92	3,5000	,67812	1,57	5,00
TÇO	92	3,5670	,79223	1,00	5,00

Ankete katılan yüksek lisans öğrencilerinin yaş gruplarına göre sınıflamalarına ilişkin veriler Çizelge 4.37'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.37: Yüksek Lisans Öğrencilerinin Yaş Gruplarına Göre Sınıfları

	Yaş	N	MeanRank
MO	19-22	11	37,55
	23-26	38	48,28
	27-30	11	53,55
	30+	32	45,05
	Total	92	
PVO	19-22	11	43,82
	23-26	38	46,97
	27-30	11	56,77
	30+	32	43,33
	Total	92	
RA	19-22	11	41,36
	23-26	38	48,30
	27-30	11	53,23
	30+	32	43,81
	Total	92	
TVT	19-22	11	38,23
	23-26	38	46,47
	27-30	11	51,27
	30+	32	47,73
	Total	92	
TÇO	19-22	11	40,45
	23-26	38	44,03
	27-30	11	54,00
	30+	32	48,94
	Total	92	

Ankete katılan yüksek lisans öğrencilerinin yaş gruplarına göre test istatistikleri Çizelge 4.38’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.38: Yüksek Lisans Öğrencilerinin Yaş Gruplarına Göre Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TVT	TÇO
Chi-Square	2,331	2,212	1,624	1,483	2,038
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,507	,530	,654	,686	,565

Ankete katılan lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin liderlik algılarının yaş gruplarına göre sonuçlar Çizelge 4.39’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.39: Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Liderlik Algılarının Yaş Gruplarına Göre Sonuç Tablosu

	Lisans (232)		Y.Lisans (92)									
	n	Sıra	d f	X ²	p	n	Sıra	df	X ²	p	P=0,05	
Model Olma	19-22	188	115,85	2	2,1	,3	1	37,	3,	2,3	,5	P _L =Anlamsız
	23-26	42	116,11				3	48,				
	27-30	2	185,75				1	53,				
	30+						1	55				
							3	45,				P _{YL} =Anlamsı
							2	05				z

Çizelge 4.39: (devam)Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Liderlik Algılarının Yaş Gruplarına Göre Sonuç Tablosu

Paylaşılan Vizyon Oluşturma	19-	18	110,	8.0	,0	1	43,	3.	2.2	,5	
	22	8	55	2	28	18	1	82	00	12	30
	23-		140,				3	46,			
	26	42	93				8	97			
	27-		162,				1	56,			
	30	2	50				1	77			
							3	43,			
	30+						2	33			
Risk Alma	19-	18	115,	2.8	,2	1	41,	3.	1.6	,6	
	22	8	48	2	20	44	1	36	00	24	54
	23-		117,				3	48,			
	26	42	32				8	30			
	27-		195,				1	53,			
	30	2	00				1	23			
							3	43,			
	30+						2	81			
Tanıtım Ve Takdir Etme	19-	18	116,	1.8	,4	1	38,	3.	1.4	,6	
	22	8	41	2	32	00	1	23	00	83	86
	23-		113,				3	46,			
	26	42	92				8	47			
	27-		179,				1	51,			
	30	2	50				1	27			
							3	47,			
	30+						2	73			

Çizelge 4.39: (devam)Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Liderlik Algılarının Yaş Gruplarına Göre Sonuç Tablosu

	19-22	18-22	115,5	3.31	140,3	2.00	115,5	3.31	140,3	2.00	115,5
	23-26	115,5	3.44	144,8	3.03	115,5	3.44	144,8	3.03	115,5	
Takım Çalışmasına Odaklanma	27-30	202,5	1.54	150,2	1.00	202,5	1.54	150,2	1.00	202,5	
	30+		3.48	148,3	2.94		3.48	148,3	2.94		

$P_L = \text{Anlamsız}$

$P_{YL} = \text{Anlamsız}$

Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında Yaş Gruplarına göre farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Yaş grupları için yapılan analiz sonuçlarına göre Lisans Öğrencilerinin Model Olma ($\chi^2(2)=2,196$; $p=0,334>0,05$), Risk Alma ($\chi^2(2)=2,820$; $p=0,244>0,05$), Tanıma ve Takdir Etme ($\chi^2(2)=1,832$; $p=0,400>0,05$), Takım Çalışmasına Odaklanma ($\chi^2(2)=3,324$; $p=0,190>0,05$) alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak Paylaşılan Vizyon Oluşturma ($\chi^2(2)=8,028$; $p=0,018<0,05$) alt liderlik algısında anlamlı bir fark bulunmuştur. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında Paylaşılan Vizyon Oluşturmada en büyük sıra ortalaması “27-30” yaş grubuna dahil kişilerde (162,50) ve en düşük sıra ortalaması ise “19-22” yaş grubuna dahil kişilerde (110,55) olduğu görülmektedir.

Ankete katılan lisans öğrencilerinin yaş gruplarına göre paylaşılan vizyon oluşturma açısından ikili karşılaştırmanın test istatistiklerine ilişkin veriler Çizelge 4.40’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.40: Lisans Öğrencilerinin Yaş Gruplarına Göre Paylaşılan Vizyon Oluşturma Açısından İkili Karşılaştırma Test İstatistikleri

	Yaş Grupları	Lisans (232)				
		S. Ort.	SS	U	p	P=0.05
Paylaşılan Vizyon Oluşturma	19-22	110	20680	2914	0,008	P_L =Anlamlı
	23-26	140,12	5885			P_L =Anlamsız
	19-22	95,05	17870	104	0,276	z
	27-30	137,5	275			P_L =Anlamsız
	23-26	22,31	937	34	0,649	z
	27-30	26,5	53			

Yukarıdaki tabloda hangi grupların ortalamaları arasında fark olduğunu test etmek için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır ve 23-26 yaş aralığında olan kişilerin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algıları 19-22 yaşındaki kişilerden anlamlı ölçüde yüksektir ($U=2914$; $p=0,008<0,05$). 23-26 yaş aralığında yer alanlar çoğunlukla lisanslarını bitirmiştir. Dolayısıyla daha gerçekçi vizyon oluşturabilirler.

Yüksek Lisans Öğrencilerinin Analiz sonuçlarına göre Model Olma ($\chi^2(3)=2,331$; $p=0,507>0,05$), Paylaşılan Vizyon Oluşturma ($\chi^2(3)=2,212$; $p=0,530>0,05$), Risk Alma ($\chi^2(3)=1,624$; $p=0,654>0,05$), Tanıma ve Takdir Etme ($\chi^2(3)=1,483$; $p=0,686>0,05$), Takım Çalışmasına Odaklanma ($\chi^2(3)=2,038$; $p=0,565>0,05$) sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.



5 SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar

Liderlik, cezbedici amaç - hedefler belirleme, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için insan, grup ya da toplumları etkileyerek harekete geçirme sürecidir. Bu süreçte en önemli unsur olan lider olan insandır. İşte bilim adamlarını en çok etkileyen ve onlarda merak uyandıran konu lider olan bu insanların nasıl, nerde ve ne zaman ortaya çıktıklarıdır. Bilim adamlarındaki bu merak onların liderlik konusunda araştırma ve incelemeler yapmaya sevk etmiştir. Dünyada üzerinde en çok inceleme ve araştırma yapılan konuların başında liderlik gelmektedir.

Grup, işletme ve toplumlara yön veren liderler hem özellikler hem de davranış bakımından birbirlerinden farklıdırlar. Bu farklılıklar nedeniyle sosyal bilimciler yaptıkları çalışmalar sonucunda değişik liderlik tarzları belirlemişlerdir. Liderlik konusunda değişik kuramlar ileri sürülmesinin de temelinde bu farklılıklar yer almaktadır. Son yıllarda en çok önem kazanan liderlik tarzları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarıdır. Çünkü hızlı değişim, gelişim ve zor rekabet şartları karşısında değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilen liderler başarılı olabilmektedir. Ayrıca birçok ülkenin işletme ve yönetiminde meydana gelen yolsuzluklar ahlaki liderliğin önemini ön plana çıkarmıştır.

İnsanların liderlik algılamaları aynı değildir. Başka bir deyişle liderlik algılamaları insandan insana farklılıklar göstermektedir. Bu farklılık bizi de meraklandırdığı için bu çalışmayı yapmaya karar verdik.

Bu çalışma, bir vakıf üniversitesinin 2015-2016 döneminde işletme bölümü lisans ve işletme yönetimi yüksek lisans bölümünde okuyan öğrencilerine anket uygulanarak yapılmıştır. İşletme bölümü öğrencilerini tercih edilmesinin nedeni, bu öğrencilerin liderlik konusunu kapsayan dersleri almalarıdır. Amaç lisans ve yüksek lisan öğrencilerinin ideal liderlik algılamalarını belirlemektir.

Ankete katılan 324 kişiden 232'si Lisans, 92'si ise Yüksek Lisans öğrencilerini temsil etmektedir. 324 öğrencinin 124'ü bayan, 200'ü ise baydır. 22'si evli 302 bekadır. 115'i çalışıyor, 209'ü ise çalışmıyor. 199'u "19-22" yaş grubuna, 80'i "23-26" yaş grubuna, 13'ü "27-30" yaş grubuna, 32'si ise "30 ve üzeri" yaş grubuna dahildir.

Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında devam edilen eğitim düzeyine göre farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında Yüksek Lisans öğrencilerinin Model Olma alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, yüksek lisans öğrencilerin lisans öğrencisi psikolojisinden kurtulup kendini daha farklı algılaması olabilir. Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür. Fakat sıra ortalaması değerlerine bakıldığında Lisans öğrencilerinin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, lisans öğrencilerinin geleceklere yönelik daha kolay vizyon oluşturma olabilir. Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Risk Alma alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür. Fakat sıra ortalaması değerlerine bakıldığında Yüksek Lisans öğrencilerinin Risk Alma alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, yüksek lisans öğrencilerinin iş ve ülke şartlarını lisans öğrencilerine göre daha gerçekçi algılamaları ve buna bağlı olarak risk almadan korkmamaları olabilir. Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür. Fakat sıra ortalaması değerlerine bakıldığında Lisans öğrencilerinin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisans ve Yüksek Lisans öğrencilerinin Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür. Fakat sıra ortalaması değerlerine bakıldığında Lisans öğrencilerinin Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarının daha

yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, lisans öğrencilerinin rekabet şartlarına göre değil daha çok öğrenci dayanışmasına göre düşünmeleri olabilir.

Lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin Araştırma kapsamında cinsiyet durumuna göre farklılık olup olmadığı hipotezi ile ilgili sonuçlar incelendiğinde Lisans öğrencilerinin Model Olma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algıları açısından cinsiyetlere göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algısı açısından ise cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur. Erkek Lisans öğrencilerinin sıra ortalama değerleri Model Olma alt liderlik algıları açısından anlamlı ölçüde fazla iken, Risk Alma Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma açısından kadınların sıra ortalama değerlerinin yüksek olduğunu görmekteyiz. Kadınlar erkeklere göre takdir etme ve takım çalışmasına daha çok odaklanmalarının nedeni aile içi konumlarından ve üstlendikleri rollerden kaynaklanabilir.

Cinsiyete değişkenine göre Yüksek Lisans öğrencilerinin analiz sonuçlarını incelediğimizde Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algıları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin araştırma kapsamında medeni durumuna göre farklılık olup olmadığı hipotezi ile ilgili sonuçlar incelendiğinde Lisans öğrencilerinin Model Olma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarına göre medeni durum açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algısında medeni duruma göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Lisans eğitime devam edip evli olanların sıra ortalama değerleri Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algıları bekarlara göre anlamlı ölçüde yüksektir. Bunun nedeni evli olanların bekaralara göre sorumluluk bilinçlerinin daha gelişmiş olmaları olabilir. Sorumluluk bilince gelişmiş olanlar paylaşılan vizyonları daha kolay oluşturabilirler. Medeni Durum değişkenine göre Yüksek Lisans öğrencilerinin analiz sonuçları incelendiğinde Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algıları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin araştırma kapsamında bir iş'te çalışma durumuna göre farklılık olup olmadığı hipotezi ile ilgili sonuçlar incelendiğinde Lisans öğrencilerinin İş durumuna göre Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algıları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İş durumu için Yüksek Lisans öğrencilerinin analiz sonuçlarına göre Model Olma, Paylaşılan Vizyon oluşturma, Risk Alma, Tanıtma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algıları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin araştırma kapsamında yaş gruplarına göre farklılık olup olmadığı hipotezi ile ilgili sonuçlar incelendiğinde yaş grupları için yapılan analiz sonuçlarına göre Lisans Öğrencilerinin Model Olma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algısında anlamlı bir fark bulunmuştur. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında Paylaşılan Vizyon Oluşturmada en büyük sıra ortalaması “27-30” yaş grubuna dahil kişilerde (162,50) ve en düşük sıra ortalaması ise “19-22” yaş grubuna dahil kişilerde (110,55) olduğu görülmektedir. 27-30 yaş grubunda olan öğrenciler yüksek lisans öğrencileridir. Bu yaş grubunda olanlar iş ve ülke şartlarını 19-22 (lisans öğrencileri) yaş grubuna göre daha objektif değerlendirdikleri için paylaşılan vizyon oluşturmalarındaki sıra ortalamaları da ona göre daha yüksek çıkmaktadır. 23-26 yaş aralığında olan kişilerin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algıları 19-22 yaşındaki kişilerden anlamlı ölçüde yüksektir. 23-26 yaş aralığında yer alanlar çoğunlukla lisanslarını bitirmiştir. Dolayısıyla daha gerçekçi vizyon oluşturabilirler.

Yüksek Lisans Öğrencilerinin Analiz sonuçlarına göre Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5.2 Öneriler

Araştırma işletme bölümünde okuyan öğrenciler üzerinde yapılmıştır. Bu konuda çalışmak isteyenler araştırmanın kapsamını daha geniş tutabilirler. Örneğin, araştırma diğer bölümlerde (ekonomi, muhasebe, pazarlama, finans, sosyoloji, psikoloji vs.) okuyan öğrenciler de dahil edilebilir.

İş hayatında yer alan yöneticilerin ideal liderlik algılamaları üzerinde de bir araştırma yapılabilir. Buradan elde edilen veriler yöneticilere önemli bir referans olabilir. Bu alanda iyi bir doktora çalışması yapılabilir.





KAYNAKLAR

- Adair, J.** (2004) Etkili Liderlik, Babiali Kültür Yayınevi, İstanbul, s.21.
- Adams, J. and Yoder, J.** (1990) Effective Leadership for Women and Men, USA, p.367.
- Adasal, R.** (1977) Medikal Psikoloji: Psikolojinin Niteliği ve Gelişmesi, Minnetoğlu Yayınları, İstanbul, s.877.
- Akalın, Ş. Haluk,** (2005)vd., Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 10. Basım, Türk Dil Kurumu Yayınları:549, Ankara, s.1619.
- Akdemir A,** (1997) “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul, 1997, s.142.
- Albanese R,** (1988)Management, Southwestern Publishing Company, USA., p.452.
- Arıkan, S.** (2001) “Liderlik”, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Nobel Yayınları, s.285.
- Arkonaç, S,** (1998) Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi, Alfa Yayınları, 2. Baskı, s.10.
- Aronson, E.** (2001) “Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives”, Canadian Journal of Administrative Sciences, 18, 2001, pp.244-256.
- Aslan, Ş.** (2009)“Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi:’Kurumda Çalışma Yılı’ ve ‘Ücret’ Değişkenlerinin Rolü”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, s.258.
- Aşan, Ö. ve Eren Miski A.**(2006) Örgütsel Davranış, Ed. Halil Can, Arıkan Basım, İstanbul, ss.297-300..
- Ataman, G.** (2001)İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009, ss.457-563.
- Avolio Bruce J., David A. Waldman and J. Francis Y,** (1991) “Leading in the 1990s: The Four I’s of Transformational Leadership”, Journal of European Industrial Training, 15 (4),1991, pp.9-16.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe,T., Doğan. İ.F. Kefe, İ.** (2015)“Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl:7 No.14, , ss.204-205.
- Bass Bernard M.** (1999) “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership” European Journal of Work and Organizational Psychology. 8 (1) , pp.9-32.
- Bass Bernard M.,** (1990)“From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision”, Organizational Dynamics, Vol.13, Issue 3, January, , pp.19-21.
- Bass Bernard M.,** (1985)“Leadership: Good, Better, Best”, Organizational Dynamics, Vol.18, Issue 3, Winter, p.29.
- Bass Bernard M.,** (1985) Leadership and performance Beyond Expectations, Free Press, New York, p.20.
- Bass Bernard M.,** (1990). Bass and Stogdil’s Handbook of Leadership, USA, Free Press, pp.3-6.

- Bayrak, S.** (1997) "Değişen liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, İstanbul, ss.355-356.
- Bedelan A.**(1989) *Organizational Behaviour*, The Dryden Press, Orlando, p.429.
- Bennet T. and Percy, P** (1994) "Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire", *Educational & Psychological Measurement*, Vol. 54(3), p.44.
- Bennis W. and Nanus. Leaders B** (1985) *The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper and Row Publishers, s.3.
- Bennis W. "Managing G.** (1989) *The Dream Leadership In The 21st Century;*" *Journal of Organizational Change Management*, Vol: 2, No:1,a, p.7.
- Bennis W. "Managing G.**(1989), *On becoming a Leader*, New York, Addison Wesley, b, pp.40-41.
- Bennis W.** (1994) "Leading Change: The Leader as the Chief Transformation Officer", J. Renesch (ed.), *Leadership in a New Era: Visionary Approaches to the Biggest Crisis of Our Time*, San Fransisco: New Leaders Pres, pp.102-110.
- Bertram H. Raven,** (2003) "The Comparative Analysis of Power and Power Preference", *Social Power and Political Influence*, Ed. James T. Tedeschi, Transaction Publishers, New Jersey, pp.178-180.
- Blake R. R.** (1991) and A. A. McCanse. *Leadership Dilemma- Grid Solutions*, Texas-USA, Gulf Pub. Co., p.3.
- Blake R R. and Mouton J. S.** (1967) "The Managerial Grid In Three Dimensions", *Training & Development Journal*, Vol.21, Issue 1, January, pp.2-5.
- Blake R R.**(1964) et al., "Breakthrough In Organization Development", *Harvard Business Review*, Vol.42, Issue 6, November/December, pp.135-136.
- Blake R R. Mouton J. S.**(1985) "Presidential Grid Styles", *Training & Development Journal*, Vol.39, Issue 3, March, pp. 30-34.
- Blanchard K H. and Paul H.** (1970) "A Leadership Theory For Educational Administrators", *Education*, Vol.90, Issue 4, April-May, p.304.
- Bruce J. Avolio, A. David W and Francis J.**(1991) Yammarino, "Leading in the 1990, The Four I's of Transformational Leadership", *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), pp.9-16.
- Burger Jerry M.** (2006) *Kişilik*, Çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, Kaknüs Yayınları, İstanbul, ss.154-156.
- Burns J. Mac G.** (1979) "Two Excerpts From Leadership", *Educational Leadership*, Vol.36, Issue 6, March, p.381.
- Burns J. Mac G.**(1975) *Leadership*, Harper & Row, Publishers, New York, pp.4-20.
- Cafoğlu Z.**(1997) "Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, İstanbul, II, s.134.
- Charence B. Randall** (1965) *Yönetimde Başarı Esasları*, Çev. Reşat Aktan, Sevinç Matbaası, Ankara, ss.76-77.
- Chemers M.**(1997) *An Integrative Theory of Leadership*, Lawrence Erlbaum, New Jersey, p.45,
- Chidester T. R, R. L. Helmreich, S. R. Gregorich, C. E. Geis.** (1991) "*Pilot Personality and Crew Coordination*", *International Journal of Aviation Psychology*, Vol.1, pp.25-44.
- Church L.**(1986) "Relations Personality Characteristics and Their Management Levels", *Akron Business and Economic Review*, 17, No:4, pp.29-45.
- Clifford T.** (1984) *Morgan, Psikolojiye Giriş*, Çev. Hüsni Arıcı vd. Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayını, Ankara, s.319.

- Conger Jay A., Rabindra N.**(2000) Kanungo and Sanjay T. Menon, “Charismatic Leadership And Follower Effects”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, Issue 7, November, pp.748-749.
- Congerv Jay A. and Rabindra N. Kanungo** (1987) “Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership In Organizational Settings”, Academy of Management Review, Vol.12, No.4, p.641.
- Coren S., L.M., Ward, J.T.**(1993) Enns, Sensation and Perception, Harcourt Brace College Publisers, p.17.
- Çelik V.** (2000) Eğitimsel Liderlik, Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara, s.90.
- Daft L. R.** (1998) Organization Theory and Design, USA, Thomson Learning, pp.447-457.
- Keith, D.**(1988) İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, s.157.
- Deary I.**(1993) “Personality Traits Are Alive And Well”, The Psychologist, July pp.299-311.
- Development J.**(1967) Vol.21, Issue 1, January, p.2.
- Dickson M. W., D. B. Smith, M. W. Grojean and Ehrhart M.**(2001) “An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and The Practices that Reflect Them”, Leadership Quarterly, 12, pp.197-218.
- Drafke M. W. and Kossen.S** (1998)The Human Side of Organizations, Sevent Edition, Addison Wesley, USA., p.448.
- Drucker Peter F.**(2013), “Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir?”, Liderlik, Çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul, s.37.
- Dural A. B.**(2008) Atatürk’ün Liderlik Sırları, 3. Basım, Yeni yüzyıl Yayınları, İstanbul, ss.36-46.
- Dünya Gazetesi** (2011) “Liderlik Sorumluluktur”, 2 Mayıs 2011.
- Erdoğan İ.** (2007) İşletmelerde Davranış, 7. Basım, MİAD Yönetim Yayınları Dizisi, İstanbul, ss.493-494.
- Erdoğan İ.**(1991) İşletmelerde Davranış, İ. Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayını, İstanbul, ss.242-244.
- Erdoğan İ.**(1983) İşletmelerde Psikoteknik, İ. Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, s.82.
- Erol E.** (2000) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Ya., 6. Basım, İstanbul, ss.411-440.
- Erol E.** (2000)Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 6. Basım, İstanbul, s.20.
- Erol E.** (1984) Yönetim Psikolojisi, İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, s.364.
- Erol E.** (2011)Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 10. Basım, Beta Basım, İstanbul, s.502.
- Erol E.**(2001)Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Yayınları, s.79.
- Fiedler F. E., M. M. Chemers and L. Mahar.** (1977) Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept, New York, John Wiley and Sons Inc., p.8.
- Fiedler F. E.** (1972) “How Do You Make Leaders More Effective?”, Organizational Dynamics, Vol.1, Issue 2, Fall, p.7.
- Fiedler F. E.**(1972) “The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation”, Administrative Science Quarterly, Vol.17, Issue 4, December, pp.455-456.

- Friman H.** (1999) Perception Warfare: A Perspective for the Future, Discussion paper, The Swedish National Defence College. Department of Operational Studies, Stockholm, s.6.
- Gardner W. J.** (1990) On Leadership, New York, The Free Press, pp. 4-5.
- Gibson J. L., John M.** (1982) Ivancevich and James H. Donnelly, Organizations, 4th Edition, Business Publications, USA, , pp.236-241.
- Güney S.**(1992) “Fiedlerin Durumsal Liderlik Modeli Açısından Atatürk’ün Önderliğinin Değerlendirilmesi”, Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, Cilt:8, Sayı:23, Mart s.310.
- Güney S.**(2007) “Liderlik”, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınevi, Ankara, , s.369.
- Güney S.** (2015) Davranış Bilimleri, 9. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara, s.294.
- Güney S.**(2012) Liderlik, Nobel Yayınevi, Ankara, ss.26-33.
- Güney S.** (2015) Örgütsel Davranış, 3. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara, ss.342-359.
- Güney S.**(2009) Sosyal Psikoloji, Nobel Yayınevi, Ankara, ss.370-383.
- Güney S.** (2007)“Liderlik”, Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, 2. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara, ss.273-274.
- Hartog D. N. and J.J. Van M.**(1997) “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ”, Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vo. 70, No.1, March p.1.
- Harvey E.**(2004) “Leading to Ethics”, Executive Excellence, Vol.9, No.20, p.20.
- Haslam S.**(2004) Alexander, Psychology In Organizations, 2nd Edition, Sage Publications, Great Britain, p.41.
- Heifetz A.** (1998) Ronald, Leadership Without Easy Answers, London- England, Harvard University Press, 1998, p.17.
- Hersey P. and K. H. Blanchard,** Management of Organizational Behavior: Utulizing Human REsources, Prentice Hall, New Jersey, 1982, p.88.
- Hinkin T. R. and Tracey, J. B.**(1999), “The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization,” Journal of Organizational Change Management, pp.105-119.
- Hodgetts R. M.** (19997), Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev. C. Çetin, E. C. Mutlu), Der Yayınları., İstanbul, , s.324.
- House R. J.,**(1971) “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness”, Administrative Science Quarterly, Vol.16, Issue 3, September, , p.321.
- House, R. J.,** (1996)“Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory”, Leadership Quarterly, Vol.7, Issue 3, Fall, 1996, pp.323-326.
- Hughes R. L., Robert C., G. and Gordon J.**(2012) Curphy, Leadership, 7th Edition, The McGraw-Hill Companies, Singapore, , pp.128-129.
- Humphreys J. H.,**(2001) “Transformational and Transactional Leader Behavior”, Journal of Management Research, Vol. 1, No 3, 2001, p.150.
- İmrek M. K.,**(2004) Lider Olmak, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.166.
- İşcan F.,** (2006) “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (11), s.165.
- Jago A. G., Jennifer T. E. and Victor H. V.,**(1985) “Validating A Revision To The Vroom/Yetton Model: First Evidence”, Academy of Management Proceedings, August, 1985, p.221.
- Kanungo R. N. and Manuel M.,**(1996) Ethical Dimensions of Leadership, Sage Publications, USA, 1996, p.73.

- Karakaş F.**(2009) Sıfır Merkezli Liderlik, Hayat Yayınları, İstanbul, s.47.
- Katz D., Kahn R.**(1977) Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev. Halil Can, Yavuz Bayar, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi, Enstitüsü Yayını, Ankara, s.335.
- Kaynak T.** (1990) Örgütsel Davranış, İstanbul Ün. Yayını, İstanbul, s.63.
- Keçecioglu T.** (1998)Liderlik ve Liderler, KalDer Yayınları, İstanbul, ss.10-11.
- Kelley H. H.**(1972) “Attribution in Social Interaction”, in E. Jones et al. (eds.), Attribution: Perceiving the Causes of Behavior (Morristown, NJ: General Learning Press, Kılınç Tanıl, “Yöneticilik ve Önderlik” Karizma Dergisi, sayı:5, Eylül 1984, s.6.
- Koçel T.** (2010,2011,2014) İşletme Yöneticiliği, 13. Basım, Beta Basım, İstanbul, ss.556-680..
- Kolasa B. J.**(1979) İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, s.574,
- Korman A. K.**(1977) Organizational Behavior, 2nd Edition, Prentice-Hall, USA, pp.158-159.
- Kotter J.**(1990) “What Leaders Really Do”, Harvard Business Review, 68, pp.103-111.
- Köknel Ö.**(1986) Kişilik, Öz Dizgi Matbaası İstanbul, s.23.
- Kurt L.**(1999) “Experiments in Social Space”, Reflections, Vol 1, No. 1, pp.7-13.
- Likert R.**(1981) “System 4: A Resource For Improving Public Administration”, Public Administration Review, Vol.41, Issue 6, November/December, pp.677-678.
- Lunenburg F. C. and Allan C.**(1996) Ornstein, Educational Administration: Concepts and Practices, Woodsworth Pub., Belmont, pp.125-126.
- Luthans F.** (1985), Organizational Behavior, Fourth Edition, Mc Graw- Hill Book Company, pp.306-454.
- Martin J.,** (2005) Organization Behaviour and Management, Thomson, London, , pp.351-352.
- May D. R., T. D. Hodges, A. Y. L. Chan and B.J. Avolio,** (2003) “Developing the Moral Component of Authentic Leadership”, Organizational Dynamics, Vol:32, p.247.
- McGregor D.** (1966), “Örgütün insan ilişkileri yönü” Organizasyonların Beşeri Yönü, R. Taguiri, R. ve A. Baransel (Ed.), İstanbul Ün. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yayın No. 11, İstanbul, ss.136-147.
- McShane S. L and Mary Ann Von G.** (2009), Organizational Behavior, 2nd Edition, The McGraw-Hill/Irwin, USA, p.234-236.
- Miller A.G. and Lawson, T.** (1989)“The Effect of an Informational Option On the Fundamental Attribution Error”, Personality and Social Psychology Bulletin, June, pp.194-204.
- Miller A., R. ve Shelly, S.** (2007)A’dan Z’ye Kişiliğiniz, Çev. Sıla Alayunt, O Yayınları, İstanbul, , ss.89-90.
- Mints S. M.,** (1992)Cases in Accounting Ethics and Professionalizm, Mc Graw Inc. USA.,
- Mitchell T. R. and Larson J.R.**(1987) People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, McGraw-Hill Inc., 3th. Ed. Singapore, p.452.
- Montagu A.**(2000) Çocuklarınıza Ahlaki Değerleri Nasıl Kazandırabilirsiniz? Çev. Remzi Öncül, M.E.B Basımevi, İstanbul,
- Nortcraft G.**(1994) Organizational Behaviour, The Dryden Pres, Orlando, pp.356-362.

- Northouse P. G.**(1997) Leadership, California, Sage Pub., p.3.
- Northouse P. G.**(2014) Liderlik: Kuram ve Uygulama, Çev. (Ed) C. Şimşek, Sürat Yayınları, İstanbul,
- Onaran O.**(1979) Örgütlerde Karar Verme, Ankara, Üniversitesi SBF Yayını, Ankara, ss.132-133.
- Ott J. S.** (1989) Classic Readings in Organizational Behaviour, California, Wadsworth Inc., s.244.
- K.**(2001) Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, s.214.
- Gökçe B.** (2014) “Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.10-12.
- Pieper A.**(1999) Etiğe Giriş, Ayrıntı Yayınları, İstanbul,
- Reddin W. J.**(1971) Managerial Effectiveness, McGraw Hill, New York, P.3.
- Reddin W.J.**(1967) “The 3-D Management Style Theory”, Training and Development Journal, Vol.33, Issue 4, April, pp.13-14,
- Reddin W.J.**(1968) “The 3-D Organizational Effectiveness Program”, Training and Development Journal, Vol.22, Issue 3, March, p.24.
- Robbins S. P.** (1994) Management, 4th ed. Prentice Hall, New Jersey, p.514.
- Robbins S. P.** (2013) and Timothy A. Judge, Örgütsel davranış, Çev. Ed. İnci Erdem, Nobel Yayınevi, Ankara, s.179.
- Robbins S. P.** (1986) Organizational Behavior: Concepts, Controversies And Applications, 3rd Edition, Prentice-Hall International, New Jersey, pp.242-370.
- Rost J.** (1991) Leadership for The Twenty First Century, USA, Praeger, p.47.
- Philip S.** (2005) Leadership, Kogan Page Ltd., London,.73.
- Saydam A.**(2005) Algılama Yönetimi, Rota Yay., İstanbul. s.38.
- Schlegelmilch B.** (1998) Marketing Ethics, International Thomson Business Press. UK.,
- Shfritz J.M.**(1998) The Dorsey Dictionary of Politics and Government, Chicago, Dorsey Press, p.318.
- Şerif M. ve Şerif C.** (1996) Sosyal Psikolojiye Giriş, (Çev. M. Atakay, A. Yavuz), Sosyal Yayınları, İstanbul, s.220.
- Tezcan M.** (1987) Kültür ve Kişilik, Olgaç Matbaası, İstanbul, s.18.
- Tolan B.**(1985) vd., Ben ve Toplum, Sosyal Psikoloji-1, Teori Yay., Ankara, s.90.
- Trevino L. K., Hartman, L. P. and Brown, M** (2000)“Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership”, California Management Review, 42, pp.128-142.
- Ulrich D., Smallwood N.ve Sweetman, K.** (2010) Liderlik Kodu, Çev. Çiğdem Aksoy, Hümanist Kitap Yayıncılık, İstanbul, s.22.
- Ülker G.**,(1997) “Yönetici ve Lider”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Cilt-II, İstanbul, s.183.
- Van Seters D. A. and R. H. G.** (1990) Filed., “The Evolution of Leadership Theory”, The Journal Organizational Change Management, Vol.3, pp.29-45.
- Vroom V. H. and Yetton, P. W.** (1973) Leadership and Decision Making, University of Pittsburg Press, Pittsburg, 1973, p.13.
- Vroom Victor H. and Arthur G. J.**(1995), “Situation Effects And Levels Of Analysis In The Study Of Leader Participation”, Leadership Quarterly, Vol.6, No.2, June, p.171.

- Yavuz E.** (2009)“İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2). ss.51-69.
- Yavuz M.,** (2010)“Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlama Çalışması”, Eğitim ve Bilim Dergisi, 35 (158), s.156.
- Yılmaz A. Ö.** (2009), “Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yöneticilerin Mali Hakları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.28-33.
- Yılmaz E.** (2006), “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, , s.29.
- Young K.** (1930) Social Psychology: An Analysis of Social Behavior, Alfred A. Knopf, New York, , p.363.
- Yukl G.,**(1994) Leadership in Organizations, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1998, p.75.
- Yukl G,** (1989)“Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, Journal of Management, 15 (2), , pp.251-389.
- Yüksel Ö.**(2000), İnsan kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, , s.155.
- Zel U.**(2006), Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayınevi, Ankara, ss.131-134.



EKLER

EK.1: Anket Formu

LİSANS VE YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİLERİNİN İDEAL LİDERLİK ALGILAMALARINA YÖNELİK ANKET FORMU

DEĞERLİ ÖĞRENCİLER;

“Lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin ideal liderlik algılamaları” başlıklı Yüksek lisans tez çalışmam için yardımlarınıza ihtiyaç duymaktayım. Elinizdeki formu“ bilgi formu ve liderlik davranışları algılama ölçeği” olmak üzere iki bölümden meydana gelmektedir. İstenen bilgileri içtenlikle cevaplamanız, araştırmanın sağlıklı ve doğru sonuçlar vermesi açısından çok önemlidir. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

A. BİLGİ FORMU

1. Yaşınız: 19-22 () 23-26 () 27-30 () 30 üstü ()
2. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
3. Medeni Durumunuz: Evli () Bekâr ()
4. İş Durumunuz: Çalışıyor () Çalışmıyor ()
5. Eğitim seviyeniz: Lisans () Yüksek Lisans ()

B. LİDERLİK DAVRANIŞLARI ALGILAMA ÖLÇEĞİ:

Bu ifadelerin ortak ve doğru bir cevabı yoktur. Görüş ve duygularınıza en yakın olanı işaretleyiniz.

Örnek: “Astlarıma kişisel yardımdan bulunurum”

NOT: Parantezin içine **X** işareti konulacak

5 4 3 2 1

Her zaman() Çoğu zaman(X) Ara sıra() Nadiren () Hiçbir zaman()

İDEAL BİR LİDER;

	1	2	3	4	5
1. Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koymalı.	()	()	()	()	()
2. Yeni fikirlerini astlarıyla birlikte denemeli.	()	()	()	()	()
3. Tek söz sahibi olarak kendini görmeli.	()	()	()	()	()
4. Eksik ve yetersiz işleri eleştirmeli.	()	()	()	()	()
5. Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak biçimde ifade etmeli.	()	()	()	()	()
6. Grup içi görevleri kimlerin yapması gerektiğine karar vermeli.	()	()	()	()	()
7. Plan yapmaksızın çalışmalı.	()	()	()	()	()
8. Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat					
9. etmeli.	()	()	()	()	()
10. İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen					
göstermeli.	()	()	()	()	()
11. İşlerin yapılmasından birbirine benzer yolların takip edilmesini					
teşvik etmeli	()	()	()	()	()
12. Lider olarak gruptaki yerinin ve rolünün astlarınınca anlaşılmasını					
sağlamalı.	()	()	()	()	()
13. Astlarından mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını					
istemeli.	()	()	()	()	()
14. Astlarına görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiğini					
açıkça belirtmeli	()	()	()	()	()
15. Astların kendilerini tamamen işlerine vermeleri için gerekeni					
Yapmalı.	()	()	()	()	()
16. Astların uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi					
yapmalı.	()	()	()	()	()
17. Astlarına kişisel yardımlarda bulunmalı.	()	()	()	()	()
18. Astların grupta bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya					
çalışmalı.	()	()	()	()	()
19. Kolay ve anlaşılır bir lider olduğuna inanmalı.	()	()	()	()	()
20. Astlarını dinlemeye zaman ayırmalı.	()	()	()	()	()
21. Grup içerisinde astlarına herhangi bir açıklama yapma gereğini					
duymadan işleri yönetmeli.	()	()	()	()	()
22. Astların kişisel sorunları ile ilgilenmeli.	()	()	()	()	()
23. Grup içerisindeki tutum ve davranışlarının nedenlerini					
Açıklamalı.	()	()	()	()	()
24. İşlerle ilgili konularda astlarına danışmadan faaliyete geçmemeli. ()	()	()	()	()	()
25. Yeni fikirleri kolay kabullenmeli.	()	()	()	()	()
26. Bütün astlarına arkadaş gibi davranmalı.	()	()	()	()	()
27. Değişiklikler yapmaya istekli olmalı.	()	()	()	()	()
28. Astlarının kendisiyle kolaylıkla iletişim kurmasını ayatkin olmalı.()	()	()	()	()	()
29. İşlerinde astların kendilerini rahat hissetmelerini sağlamalı.	()	()	()	()	()
30. Astlar tarafından yapılan önerileri uygulamaya çalışmalı.	()	()	()	()	()
31. İşle ilgili konularda işe başlamadan önce astların onayını almalı. ()	()	()	()	()	()

EK.2: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/12/2016-7933



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-7933
Konu : Nesim MİZRAHİTOKATLI Etik
Komisyon Kararı Onay hk.

12/12/2016

Sayın Nesim MİZRAHİTOKATLI

Enstitümüz Y1312.040074 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi yüksek lisans programı öğrencilerinden Nesim MİZRAHİTOKATLI' nın "**LİSANS VE YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİLERİNİN İDEAL LİDERLİK ALGILAMALARI VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA**" adlı tez çalışması gereği "Liderlik Davranışları Algılama Ölçeği" ile ilgili ölçeği ile ilgili anket ve ölçeği 28.11.2016 tarih ve 2016/20 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir. Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
Müdür V.

Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEKA6KUM>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: Canan TOPDEMİR
Unvanı: Enstitü Sekreteri





ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Ad, Soyadı : Nesim MİZRAHİTOKATLI

Cinsiyet :: Bay

Doğum Tarihi /Yeri :16/01/1989



İletişim Bilgileri

E-posta : nesim_tokatli@yahoo.com

Eğitim Bilgileri

Yüksek Lisans : İstanbul Aydın Üniversite –İşletme Yönetimi

Lisans Öğrenimi : İstanbul Aydın Üniversite- Ekonomi/Finans

Lise : Özel Akasya Lisesi

Ortaokul : Özel Akasya Koleji

İlkokul : Özel Akasya Koleji

Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : İziteks Fantazi Kumaş Baskı San. Tic. Ltd. Şti.

