T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI: KAMU İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI

BARIŞ CANPOLAT

DANIŞMAN
YRD.DOÇ. DR. ADİL OĞUZHAN

EDİRNE 2011

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ

BARIŞ CANPOLAT tarafından hazırlanan **YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI: KAMU İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI** konulu **YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ** Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmenliği'nin 14.-17. maddeleri uyarınca **31.10.2011 Pazartesi** günü saat **17:00**'da yapılmış olup, projenin... Basarılı olduğuna **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAT**	**İMZA**
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN (Danışman)	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. İlknur KUMKALE	Başarılı	

Projenin Adı: Yöneticilerin Liderlik Davranışları : Kamu İşletmelerinde Bir Uygulama

Hazırlayan :Barış CANPOLAT

ÖZET

Bu araştırma; farklı bölüm ve kademlerinde görev yapan yöneticilerin kullanmış oldukları liderlik yaklaşımlarını tespit etmek, söz konusu yaklaşımları etkileyen faktörlerin liderlik davranışlarına olan etkilerini belirlemek ve liderlerin sergilemiş olduğu yaklaşımların tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket farklı kademe ve görevdeki yöneticiye uygulanmıştır. Anket sonuçları bilgisayar ortamında SPSS 15.0 programında değerlendirilmiştir. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerinden, yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımları ve kurumdaki amaç tutarlılığı ve iletişim/işbirliği düzeyleri aritmetik ortalama ve standart sapma istatistiklerinden yararlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim,Lider, Liderlik, Yönetici, Liderlik Teorileri, Liderlik Modelleri

Name of Project: Leadership Behaviours of Adminstrators: A Survey Analysis in Public Enterprises

Prepared by: Barış CANPOLAT

ABSTRACT

This research aims to identify the leadership approach using managers who serve in various positions, determine the effects of theese approaches on organizational outputs (objective consistency and communicate / cooperatİon level) and, test whehter leadership approaches distinguish in basis of manager's demographic characteristics.

The questionaire prepared toward research objectives were applied to managers working at the different levels of institution. The data were analysed by using SPSS 15.0 in the analysis proses, 1) Scales' realibilities were tested by croanbach alpha coefficient, 2) The sample characteristicks were identified by descriptive statistics, 3) Leadership approache scales, consistency among corporate objectives scale and communication/cooperation level in the institution, institution scale were also identified by mean and Standard devition statistics.

Keywords: Leader, Leadership, Management, Leadership Theory, Leadership Models

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **v**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **vii**
KISALTMALAR ..... **viii**
GİRİŞ **1**

BÖLÜM I

1.YÖNETİM ve YÖNETİM SÜREÇLERİ 4
1.1. Yönetim 4
1.1.1.Yönetim Bilimin Gelişimi 7
1.1.2.Yönetici Davranışları 11
1.1.3.Yönetimin İşlevi 12
1.1.4.Yönetim Kuramları 13
1.2.Yönetim Süreçleri 16
1.2.1.Karar Verme 17
1.2.2. Planlama 19
1.2.3.Örgütleme 21
1.2.4.Yöneltme 22
1.2.5.Etkileme 23
1.2.6.Koordinasyon 24
1.2.7. Değerlendirme Süreci 27

BÖLÜM 2

2. İŞLETMELERDE LİDERLİK 28
2.1. Liderlik Tanımları 28
2.2. Liderliğin Özellikleri 33
2.2.1 Kişisel Özellikler 33

2.2.2. Fiziksel Özellikler 35
2.2.3. Zihinsel Özellikler 36
2.2.4. Genel Özellikler 38
2.3. Liderlik Teorileri 41
2.3.1. Geleneksel (Klasik) Liderlik Yaklaşımları 42
2.3.1.1. Büyük Adamların Liderliği 43
2.3.1.2. Kişisel Özellik Kaynaklı Liderlik 44
2.3.1.3. Kişisel Özelliği De İçeren Durumsal Liderlik 46
2.3.1.4. Likert'in Sistem 4 Modeli 47
2.3.1.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi 49
2.3.2. Durumsal Liderlik Yaklaşımları 51
2.3.2.1. Durumsal Lider Etkililiği Modeli 51
2.3.2.2. Yol-Amaç Teorisi 53
2.3.2.3. Yaşam Eğrisi Teorisi 54
2.4. Liderlik Çeşitleri 55
2.4.1. Otokratik Liderlik 56
2.4.2.Kalite liderlik 56
2.4.3.Vizyoner Liderlik 59
2.4.4. Demokratik Liderler 60
2.4.5. Kültürel Liderlik 60
2.4.6. Süper Liderlik 61
2.4.7.Etik (Moral) Liderlik 61
2.4.8. Karizmatik Liderlik 62
2.4.9. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik 64
2.5. Liderlik Davranışları 68
2.6. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar 73

BÖLÜM 3

3. YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİNEİLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA 77
3.1 Araştırmanın Amacı 77

3.2 Araştırmanın Kapsamı 77
3.3 Veri Toplama ve Analiz Yöntemi..... 78
3.4. Bulgu Ve Yorumlar 79

SONUÇ..... 89
KAYNAKÇA 91

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin Tanımlar..... 70
Tablo 2. Liderlik Süreçlerinde Yer Alan Davranış Bileşenleri 71
Tablo 3. Yönetici ve Lider Arasındaki Bazı Temel Farklar..... 75
Tablo 4. Katılımcıların iş yerindeki konumuna göre dağılımı 79
Tablo 5. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı 79
Tablo 6. Katılımcıların toplam aile gelirlerine göre dağılımı..... 80
Tablo 7. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı 80
Tablo 8. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı 81
Tablo 9. Katılımcıların çalıştıkları kurumun bağlı olduğu kuruma göre dağılımı 81
Tablo 10. Katılımcıların çalıştıkları kurumun faaliyet gösterdiği sektöre göre dağılımı 81
Tablo 11. Katılımcıların çalıştıkları kurumun faaliyet gösterdiği alt sektöre göre dağılımı 82
Tablo 12. Katılımcıların mesleklerinde çalıştıkları süreye göre dağılımı 82
Tablo 13. Katılımcıların en son bulundukları konumda çalıştıkları süreye göre dağılımı 82
Tablo 14. Katılımcıların en son aldıkları eğitimin üzerinden geçen süreye göre dağılımı 83
Tablo 15. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri.....84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liderliğe Farklı Bir Bakış 31

KISALTMALAR

vb. : Ve benzeri

vs. : Ve saire

vd. : Ve diğerleri

s. : Sayfa

GİRİŞ

Liderlikle ilgili literatürde bulunan araştırmalar, makaleler, kitaplar, incelendiğinde konunun, gerek işletme yönetimi ve gerekse yönetim bilimciler açısından ilgi çeken bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. Liderliğin bu kadar ilgi görmesinin temel nedeni ise yönetimin odağında yer alan en önemli unsur olmasından kaynaklanması dır. Bugün işletmelerde alınan kararların başarısı ve başarısızlığı liderlerle ilgili olup liderliğe verilen önemi biraz daha arttırmaktadır.

Liderlik insan toplumlarında büyük değer taşımaktadır. Lider ve lider yöneticilik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı, konuya verilen önemin somut göstergeleridir. Liderlik konusuna verilen önemde, insanın önemli ve kapsamlı özelliklerinden biri olan yönlendirme ve yönlendirilme gereksiniminin büyük payı olduğu ileri sürülebilir. Genelde formal örgütler, örgütsel etkililiğin tek bir etkene ya da boyuta indirgenemeyeceği kadar karmaşıktır. Buna karşın örgütsel etkililikte liderliğin niteliği önemli bir paya sahiptir. Yapılan araştırmalarda, liderliğin doğası ve niteliği geliştirilebilir görünmektedir. Bu olasılık, liderlik konusundaki çalışmaların en önemli gerekçesini oluşturmaktadır.

Yönetim biliminin en Önemli konularında biri kabul edilen liderlik aynı zamanda işletme ve yönetim bilimi için de öneme sahip olup geçmişten günümüze bir çok bilim adamı tarafından uzun ve detaylı incelemelerin konusu olmuştur. Liderlik, geniş bir tanımla başkalarının davranışlarını etkileme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin sürekli değişim içinde olmaları, küreselleşen dünya koşullarında yaşanan sürekli değişimler, işletmeler ve işletme yöneticileri için liderlik konusunun geçmişten çok daha önemli bir şekilde dikkate alınmasını gerektirmektedir. Hızla değişen iş hayatı ve teknolojileriyle beraber liderlerin üzerine düşen görev ve sorumluluklarda da bir artış söz konusu olmuştur. Lider, bir yönetici olmanın yanı sıra iletişime açık, çevresindekilere kendi motivasyonu ile esin kaynağı olan, yönetmek yerine kendisini de sürecin içine katarak çevresindekileri peşinden sürükleyebilen kişi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirine çok yakın olarak görünse de bize iki farklı yönetim anlayışını ve insan tipini yansıtmaktadır. Yöneticiler, organizasyon içinde kendilerine verilmiş yetkiler doğrultusunda sorunların çözümünü sağlar, lider ise; organizasyon içinde resmi yetkileri olmasa bile insanları etkilemek yolu ile kendi kişisel performans ve enerjisi ile sorunların çözümün sağlamaya yardımcı olur. Tabi ki bu açıdan lider, sorunu çözme konusunda iyi bir yol gösterici ve teşvik unsuru olarak karşımıza çıkar. Birey, kişilik özelliklerinin belli bileşimlerine sahip olduğu için lider olmaz. Liderin bireysel özellikleri örüntüsünün, izleyenlerin özellikleri, etkinlikleri ve amaçları ile uyum içinde olması gerekir. Liderlik, sürekli bir değişim içinde bulunan değişkenlerin etkileşimi açısından ele alınması gereken bir kavramdır

Bu araştırmanın amacı; işletmelerin farklı bölüm ve kademlerinde görev yapan yöneticilerin kullanmış oldukları liderlik yaklaşımlarını tespit etmek, söz konusu yaklaşımları etkileyen faktörlerin liderlik davranışlarına olan etkilerini belirlemek ve liderlerin sergilemiş olduğu yaklaşımların liderlerin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymaktır.

Amaç doğrultusunda çalışma üç ana bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölümde yönetim biliminin gelişimi, yönetici davranışları, yönetimin işlevi, yönetim kuramlarının yanında ayrıca yönetim süreçlerinden, yöneltme, karar verme, planlama, uygulama, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme süreci ele alınmıştır.

İkinci bölümde liderlik tanımları, liderliğin özellikleri, liderlik teorileri, liderlik çeşitleri, liderlik davranışları ile lider ve yönetici arasındaki farklar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, yöneticilerin liderlik davranışlarının kamu işletmelerinde analizinin başlığı altında araştırmanın yönteminde dair bilgiler yer almakta olup öncelikle yapılan araştırmanın modeli, örneklemi, verilerin toplanması ve analizinin nasıl yapıldığı açıklanmıştır. Ayrıca bulgu ve yorumlar başlığında öncelikle yapılan

araştırmanın yönteminden ardından araştırmanın bulgularına tablolar halinde yer verilmiştir.

BÖLÜM I

1.YÖNETİM ve YÖNETİM SÜREÇLERİ

Bu bölümde yönetim biliminin gelişimi, yönetici davranışları, yönetimin işlevi, yönetim kuramlarının yanında ayrıca yönetim süreçlerinden, yöneltme, karar verme, planlama, uygulama, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme süreci ele alınacaktır.

1.1. Yönetim

Her devirde ve her toplumda insan, kıt kaynaklarla sayısız ihtiyaçlarını karşılamak durumunda olan canlı bir varlık olarak görülmüştür. Her ne kadar insanoğlu, bazı ilkel ihtiyaçlarını gidermiş ise de toplumların gelişme sürecine bağlı olarak bireylerin ihtiyaçlarının da değişmekte ve çeşitlilik kazanmakta olduğu görülmektedir. Bir takım biyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçların baskısı altında olan kişi, yetenek ve imkanları ölçüsünde bu ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır.

Bireyler, söz konusu ihtiyaçlarının bir kısmını, kendi çabaları ile bir kısmını ise oluşturacakları sosyal birlikler aracılığıyla gidermeye çalışmaktadır. Bu durumda İşletme, belli nedenlerle ortaya çıkan ihtiyaçların, uyumlu biçimde doyurulmasını sağlayan, ihtiyaçlar ile onların doyurulması arasında bir ilişki kuran birimdir[1].

İşletme kavramı, "iş" kökünden gelmekte ve şu üç anlamı kapsamaktadır[2].

1-Bir alet makine ve bu gibi aracı çalıştırma, yani ona iş gördürme,

2-Çeşitli iş ve faaliyetlerin görüldüğü yer; yani işyeri,

3-Maddesel ve insansal unsurlardan oluşan bir üretim birimi,

---

[1] İlter Akat-Gönül Budak-Gülay Budak, *İşletme Yönetimi,* Beta,İstanbul 1994,s.4

[2] Kemal Tosun,*İşletme Yönetimi*. Yayın No:226,İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1990,s.13

İşletmeler, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik iktisadi mal ve hizmet üreterek, bunları ihtiyaç sahiplerine sunan ekonomik birimlerdir[3]. Esas olan, bu iktisadi birimin fayda yaratması, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin üretimiyle uğraşmasıdır[4].

Tanımlardan anlaşılacağı üzere; İktisadi mal veya hizmet üretimini gerçekleştirmek için üretim faktörleri uygun oranda birleştirilmek üzere bir araya getirilmektedir. Bu açıklamalar ışığında çok sayıda yazar genel bir işletme tanımı yapmıştır. İşletme "kişi veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bir araya getirerek ekonomik mal ve hizmet üreten ve/veya pazarlayan, sonunda maddi veya manevi bir kar elde etmeyi amaçlayan iktisadi, teknik ve hukuki birimler" şeklinde tanımlanabilir[5]. Bu tanım bünyesinde bir takım özellikleri barındırmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir[6]:

- İktisadi mal ve hizmetlerin üretimini gerçekleştirmek için işlemekte oluşu,
- İktisadi mal ve hizmetlerin üretiminin gerçekleştirilmesi için gerekli teknik ve üretim faktörlerinin uygun ortamda bir araya getirilmiş olması,
- Başkalarının ihtiyacını karşılarken sahibine kar sağlama amacının bulunması,
- Varlığını sürdürmek ve büyümek için çaba sarf eden dinamik ve kompleks (karmaşık) bir yapıya sahip olması.

Yukarıdaki özellikleri taşıyan işletmelerin genel amaçları 3 başlık altında toplanabilir[7]. Bunlar:

- Uzun dönemde kar sağlamak,
- Topluma hizmet etmek,

---

[3] Özdemir Akmut- R. Aktaş- B. Aykaç- M. M. Doğanay-T. Durukan-M.T. Müftüoğlu-Ö. Yüksel,*Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Gazi, Ankara 2003,s.13

[4] M.Ertürk, *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, , Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2000,s.12

[5] Halil Can- Doğan Tuncer-D. Yaşar Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal, Ankara 2002,s.8

[6] İsmet Mucuk,*Modern İşletmecilik*, Türkmen, İstanbul 2003,s.26

[7] Oktay Alpagun- M. H. Demir-M. Oktav- N. Üner, *İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi*, Beta, İstanbul1997,s.37

- İşletmenin yaşamını sürekli kılmak.

Bu amaçlar birbirini dışlayan amaçlar değildir. Aksine birbirine zemin hazırlayan, birine ulaşılması diğerini de ulaşılır kılan amaçlardır. İşletmelerin faaliyetlerine süreklilik kazandırmaları, bu faaliyetleri neticesinde kar elde etmelerine bağlıdır. Doğaldır ki faaliyetleri neticesinde kar elde edemeyen bir işletme er ya da geç bu faaliyetini durduracaktır. Diğer bir açıdan bakıldığında yaşamına süreklilik kazandıran işletmeler, gerek yarattıkları katma değer gerekse gerçekleştirdikleri yatırımlar, sağladıkları istihdam ve ödedikleri vergiler ölçüsünde topluma hizmette bulunurlar. Sundukları ürünler ile tüketicilere fayda sağlarlar. Aynı şekilde bu ürünleri beğenerek alan tüketiciler de işletmenin kar sağlamasına ve süreklilik kazanmasına hizmet eder. Görülmektedir ki bu üç genel amaç, bir sarmal halinde birbirine hizmet etmek suretiyle her işletmenin kuruluşundan itibaren göz önünde bulundurması gereken amaçlardır. Elbette birçok işletme daha farklı amaçlara yönelebilmektedir. Ancak, bunlar o işletmenin özel amaçlarını teşkil etmektedir. Yukarıda belirtilen amaçlar ise her işletmenin üzerinde durduğu veya durması gerekli olduğu belli başlı amaçlardır[8].

Geniş kapsamlı ve basit olarak ele alınacak olursa, "işletme", başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birimdir şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma göre hayır cemiyetleri, vakıflar hatta devlet ve devletin çeşitli daireleri işletme sayılabilir. Zira bunların hepsi halka mal veya hizmet satıyor olabilirler ama genellikle amaç ekonomik olmaktan çok sosyaldir.

Yönetim kısaca başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma süreci olarak yada insanların işbirliğini sağlama ve onları amaçlara doğru yöneltme faaliyet ve çabalarının toplamı olarak tanımlanabilir[9]. Bu bağlamda genel olarak işletme yönetimi, bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, doğal

[8] Oktay Alpagun- M. H. Demir-M. Oktav- N. Üner,*a.g.e.*,s.37

[9] Abdülkadir Tuan, *Yönetim Muhasebesi*, İpek, Adana1979,s.1

kaynaklar vb.) etkili ve verimli olarak kullanması sürecidir[10]. Anlaşıldığı üzere, yönetim statik bir faaliyet değil, aksine dinamik bir süreçtir.

İşletme yönetimi bir bilim dalı olarak, işletme içi ve işletmeler arası olaylar ve faaliyetlerle ilgili sebep -sonuç (nedensellik) ilişkilerini ve eğilimlerini inceleyerek, bir işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesinde geçerli ilkeleri ortaya koymaya çalışır.

1.1.1.Yönetim Bilimin Gelişimi

Bir ülkenin kalkınmasında kamu yöneticileri önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin eğitimi özellikle gelişmemiş ülkelerde büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü yöneticiler kalkınmanın ve gelişmenin katalizörü durumundadırlar. Yönetici eğitimini bu kadar önemli olması yönetim biliminin hızlı bir gelişim göstermesine neden olmuştur. Taylor, Fayol, Urvvick, Gulick vb. yönetim bilimciler yönetimi bir bilim ve uzmanlık alanı olarak gelişmesinde büyük pay sahibidirler. Tarih boyunca insanlar ya yönetmiş, yahut da yönetilmiştir[11]. Toplumda yöneten ve yönetilenler mevcut olduğuna göre yöneticilerin yönetim alanında yetişmeleri gerekmektedir. Günümüzde diğer meslek dallarında yetişen elemanların eğitilmekte olmaları gibi yöneticiler de yetiştirilmeye başlanmıştır. Verilen bu yöneticilik eğitimi ile, yeni yönetim kuramları ilke ve yöntemleri sınama-yanılma mekanizmasının yerini alarak örgütler bu yolla sağlanacak para, zaman ve enerji artırımını toplumun refahına yöneltme imkanı bulabilmektedir[12].

Yönetimin bir bilim olarak ele alınması çok eskilere dayanmamakla birlikte, yönetim olgusunun insanlık tarihi kadar eski olduğu bilinmektedir. Yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğu özellikle Eski Mezopotamya'da, Eski Çin'de, Roma'da ve Osmanlılardaki uygulamalardan anlaşılmaktadır.

---

[10] Hayri Ülgen,-S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*,Literatür, İstanbul 2004,s.20

[11] Ziya Bursalıoğlu, *Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama*,Ankara 1978,s.1

[12] Y.K.Kaya,*Eğitim Yönetimi: Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama*,4. Basım, Bilim Yayınları,Ankara 1993,s.30

Eski Mezopotamya'da kabilelerdeki sanat gruplarının yöneticileri, o sanatta kendisini kanıtlamış olan kişiler arasından seçilirdi. Eski Çin filozoflarından Lao, yönetimin insanlık ve adalet ilkeleri ile sağlanabileceğini söylemiştir. Roma'da esnaf grupları çerçevesinde kişisel liderlik olarak başlayan yöneticilik, imparatorluğun gelişmesiyle büyük işletmeciliğe dönüşmüştür. Osmanlılar, yöneticilerini çağın laik, yaratıcı ve sürekli bir eğitim kurumu olan Enderun'da yetiştiriyorlardı[13].

Yönetimin bilim olarak ele alınması, 19. yy. sonlarına doğru başlamıştır. 1880 yılından, günümüze kadar olan zamanı, yönetim biliminin gelişimi açısından üç dönemde incelemek mümkündür. Çeşitli yazarlar yönetime ilk bilimsel yaklaşım için değişik olaylar ve değişik tarihler ileri sürmektedir. Yönetim terimine anlam ve frekans bakımından önem kazandıran atılım Almanya'da ve Avusturya'daki "Cameralist" akımı ile başlamıştır. Bu ülkelerde "Kameralizm" denilen bu akımda üniversitelerde geleceğin yöneticilerine Muhasebe, Ekonomi, Devlet Maliyesi ve Kamu Hukuku gibi konularda dersler okutmalarına yönetime ilk bilimsel yaklaşım olduğunu düşünenler vardır[14].

Amerika'da 1789'da yürürlüğe giren anayasayı savunmak amacıyla federalist bildiriler adı verilen belgeler yayınlanmıştır. Toplam 85 adet olan bu bildiriler, hem anayasanın getirdiği sistemi açıklama hem de yönetimin çalışma alanının belirlemeye çalışmıştır. Bu dokümanların yayınlanması bazı yazarlar tarafından yönetimin bilim olarak başlangıcı sayılmaktadır[15].

Woodrow VVilson'un, 1887 yılında ünlü bir dergide "Yönetim Bilimi" başlıklı bir makale yayınladı. Yönetimden bilim olarak söz eden bu i makale yönetim bilimi için gerekli akademik örgütlenme ile ilgili olarak beliren hemen hemen her sorunun çekirdeğini taşır. Frederick W. Taylor'un 1895-1913 yılları arasındaki çalışmalarına özellikle işletme yönetimine ağırlık veren yazarlar yönetim bilimine başlangıç saymaktadır.New York

---

[13] Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*,Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 107,Ankara 1982,s.1-3

[14] Y. K.Kaya,*a.g.e.,*s.35

[15] Y. K.Kaya,*a.g.e.,*s.36

Belediyesi Araştırma Bürosu, 1906-1915 yılları arasında yüzlerce araştırma yapmışlardır. Bu araştırmalar, toplumda huzurun ancak etkili yönetimle sağlanabileceğine, uzmanlaşma ve liyakat sisteminin böyle bir yönetimin anahtarı olacağını ortaya çıkardı[16].

Profesör Leonad D. White'nin bu alanda ilk ders kitabı olan "Kamu Yönetimi Bilimine Giriş" kitabının yayınladığı 1926 yılını bazı yazarlar yönetim biliminin başlangıcı kabul ederler. Başlangıç noktası kesin olarak belirienememesine karşın yukarıda sayılan ve daha sonra ortaya çıkan gelişmeler yönetim biliminin hızla gelişmesini sağlamıştır. Son zamanlarda bazıları Japon kaynaklı örgüt yaklaşımlarının da yönetime etkisi gözlenmektedir. **Z teorisi**, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Çemberleri gibi görüşler yönetim kuram ve uygulamalarını etkilemektedir.

Yönetim, farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak olan yönleri de göz önünde bulundurularak şu şekilde tanımlanabilir: Yönetim, herhangi bir örgütü, önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun bir şekilde yaşatma, örgüt içindeki insan ve diğer kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma, önceden belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını planlama, organize etme, izleme, kontrol etme ve geliştirmedir[17].

Yönetimin tanımı uzmanlarca birçok şekilde yapılmıştır. Bursalıoğlu'na göre yönetim "Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmak''tır[18].

"Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi gibi eylemler bütününe yönetim denir[19].

---

[16] Y. K.Kaya,*a.g.e.,*s.38

[17] A. H. Taymaz, *Okul Yönetimi,* Saypa Yayın Dağıtım Ve Kitabevi, Ankara 1995,s.15

[18] Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*,1994, s.6

[19] M. Aydın, *Eğitim Yönetim,*4. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara 1994,s.70

Diğer bir bakışa göre yönetimin amacı "az kaynak ile çok verim elde etmektir"[20]. Böylece yönetim "Toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak üzere bir araya getirilen güçlerin koordinasyonu ve yönlendirilmesi" sürecidir[21]. Yönetim; Bir işletmede amaca ulaşma yolunda girişilen çalışmaların düzenlenmesi ve ortak bir amaca yöneltmek sürecidir[22].

Yönetim sürecinin oluşabilmesi için onu işletecek ve sürdürecek yaptırım kaynaklarına gereklilik vardır. İlk kaynak, iş görenin örgüte girerken yüklendiği yasal ve ruhsal sözleşme ve girdikten sonra da, yüklendiği toplumsal sözleşmedir. Bundan sonra yönetmenlerin yönetsel erki, iş görenler üzerinde yaptırım kaynağı olur. Geçmişte yönetmenlerin yönetsel erklerini güçlendirmek için başvurdukları kaba kuvvetin, dinin ve siyasetin etkisini görmek olanaklıdır. Ama yönetsel erkin asıl kaynağının toplumun ve bilginin olması gerekir. Yönetim süreci ile ilgili olarak yapılan tanıma daha yakından bakılacak olursa yönetim sürecini oluşturan unsurlar ve özellikler şunlardır;

- Yönetim belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili bir süreçtir: İşletmelerin gerçekleştirmek istedikleri değişik amaçları olabilir. Ancak işletmenin kâr, kârlılık, verimlilik gibi amaçları gerçekleştirirken çalışan bireyleri de dikkate alması gerekir. Çünkü işletme amacının gerçekleştirilmesinin ilk şartı işletme amaçları ile çalışanların amaçlarının bağdaştırılmasıdır.
- Yönetim bir grup sürecidir ve sosyal bir niteliğe sahiptir: Yönetim sürecinde birden çok insanın varlığı söz konusudur. Tek kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için giriştiği çabalar ‘ ekonomik’ niteliğe sahip değildir.

---

[20] N.Tortop, *Personel Yönetimi*. No:245, Todaie Yayınları, Ankara 1992,s.7

[21] İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara 1982,s.91

[22] İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim Organizasyon*. Alfa Yayınevi, Bursa 1999.

- Yönetim süreci beşeri bir niteliğe sahiptir: Yönetimin grup süreci olası grubu oluşturan bireyler sayesinde mümkündür. Başka bir deyişle grubu oluşturan insandır ve insanların birbirleriyle olan ilişkileri esastır.
- Yönetim bir iş birliği sürecidir: Birden fazla insanın bir araya gelerek bir grubu oluşturması çabalarını birleştirmesi , beraber çalışmayı, yardımlaşmayı ve amaca ulaşmayı kolaylaştırır. İş birliği içinde olan bireyler arasında bir iş bölümü ve onun getirdiği uzmanlaşma söz konusudur.
- Yönetim bir koordinasyon sürecidir: Belli amaçlar için iş birliği yapan insanların ilişkileri, faaliyetleri etkin, verimli ve rasyonel olarak yerine getirmek üzere uyumlaştırmak gerekir.
- Yönetim bir emir – kumanda sürecidir: Bireylerin bir araya gelerek koordine biçimde hareket etmeleri her zaman mümkün değildir. Onları bu konuda davranmaya itmek için otorite (yetki) kullanılması gerekir. Bu durum bireyler arasında emir kumanda fonksiyonuna yol açarak basamaklar sırasını doğurur. Böylece psiko – sosyal farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma bireylerin yönetenler ve yönetilenler diye iki ayrı sınıfa ayrılmasına yol açar.

1.1.2.Yönetici Davranışları

Yönetici davranışı, birey ve grupları eyleme geçirip önceden saptanmış hedeflere yöneltebilmek davranışıdır. Bu davranış aslında bir liderlik sorunudur. Yönetici davranışının iki temel boyutu yapıyı kurmak ve anlayış göstermektir. Birincisi kendisi ile örgütün diğer üyeleri arasındaki ilişkileri düzenlemesini, ikincisi de, yöneticinin bu üyelerde dostluk, güven, saygı, samimiyet uyandırmasını öngörür[23].

Yönetici davranışları birçok yazar tarafından farklı boyutlarda ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yazarlardan Daniel Katz ve Robert L. Kahn' ın " üç beceri kuramı " yönetici davranışlarının boyutlarını şu şekilde açıklar[24]:

---

[23] Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, s.178

[24] Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*,s.333

- Teknik Beceriler: Yapılan işin bilinmesi anlamındadır ve uygun yöntem, araçlar ve yetenek ile ilgilidir. Uzmanlık bilgisi, bu uzmanlık alanında çözümleyici yetenek ve bu uzmanlığın gerektirdiği araçların kullanılmasında kolaylık böyle becerilerin kapsamına girmektedir.
- İnsancıl Beceriler: Bu beceriler, yöneticiye grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lideri bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneğini sağlamaktadır.
- Kavramsal Beceriler: Örgütü bir bütün olarak görebilmek ve duyabilmek yeteneğidir. Örgütteki çeşitli görevlerin birbirine nasıl bağlandığını, parçalarından birinde meydana gelen değişikliğin, diğer parçaları nasıl etkilediğini, yönetici bu yeteneği sayesinde anlamaktadır. Ancak bu ilişkileri anlayabildikten sonra, yönetici bütün örgütün yararına davranışlarda bulunabilir. Bu bakımdan, yöneticinin başarısı daha çok böyle becerilere bağlı bulunmaktadır.

Howers ve Jeoshare dört etmen adı verilen kurallarda yönetici davranışlarının dört boyutundan söz ederler[25]:

- Destekleme
- Amaca önem verme
- Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma
- İşi kolaylaştırma

Bu özellikler aynı zamanda yönetim içinde söz konusu olabilmektedir.

1.1.3.Yönetimin İşlevi

Yönetimin gerçekleştiği ortam bir etkinlikler kompleksi (teknik, ticari, mali, muhasebe, pazarlama ve yönetim) olan teknik ve ekonomik üretim birimleridir. Bütün teknik ve ekonomik birimlerde insan gereksinimlerini giderecek mal ve hizmetlerin oluşturulması (üretim) ve sunulması (arz) öte yandan da bunları satın

[25] Mustafa Tosun, *Örgütsel Etkililik*", Todaie Yayını,Ankara 1981,s.128

alacak olanakların (talep) sağlanması gerekir. Yönetimin rolü, bu olguyu üretim faktörlerini (doğa. kapital, emek ve girişim) en etkin bir biçimde bir araya getirerek ve kişilerin çabalanın uyumlaştırarak geliştirmektir. Üretim biriminin tipi ne olursa olsun (Devlet dairesi, kamu girişimi, kamu kurumu, özel sektör işletmesi vb.) yönetim etkinliğinin temeli aynıdır. Her üretim birimi planlama, yürütme ve denetime gereksinme duyar ve etkin bir örgütlenme (organizasyon) olmadan işlev göremez. Bu etkinliklere yönetimin öğeleri veya yönetimin işlevleri adı verilmektedir. Bu öğelerin yada işlevlerin göreceli önemi, kuruluşun büyüklüğüne ve niteliğine göre değişir.

Yönetim konusundaki literatürde yönetim işlevlerinin çeşitli biçimde sınıflandırılmasına rastlanmaktadır. Ancak bu sınıflandırmalardan birinin ötekine üstünlüğünü belirtecek gerçek bir neden ortaya konulamamıştır. Çünkü bu işlevler birbiriyle çok yakından ilişkilidir. Bu nedenle sadeliği ve inceleme kolaylığı açısından aşağıdaki sınıflama biçimi benimsenmiştir. Buna göre, yönetimin işlevleri;

- Planlama,
- örgütleme,
- yürütme ve
- denetim olarak dört grupta toplanmaktadır.

1.1.4.Yönetim Kuramları

Yönetim kuramlarının incelenmesi, yönetim anlayışının, yönetimi "teknik bir birim" olarak yapı yönünden ele alan klasik yaklaşımlardan, yönetim ve örgütü daha çok insanlardan oluşan sosyal bir grup olarak ele alan davranışsal yaklaşımlara ve oradan da, yönetim ve örgütü sadece teknik ve davranışsal bir birim değil, aynı zamanda çevresiyle bağlı, çevresinin etkisi altında olan ve çevresini etkileyen bir dinamik birim olarak ele alan sistem yaklaşımına ulaştığını göstermektedir. Sistem yaklaşımı içinde gelişen yönetim anlayışında yönetim ve örgüt, sosyal, kültürel ve siyasal çevrenin sürekli etkisi altında olduğuna ve bu çevreyi etkilediğine göre, etkin

bir biçimde işleyebilmek, bir başka deyişle amaçlarına ulaşabilmek için çevredeki değişme ve dinamizme paralel bir değişme ve dinamizm içinde olmak zorundadır.

Klasik yönetim kuramcıları; örgütte verimliliği esas almışlar, örgütteki insanla yalnızca verim açısından ilgilenmişlerdir. İnsanın duygu, düşünce, korku, coşku vb. niteliklerini, bunların davranış üzerindeki etkilerini tamamen ihmal etmişlerdir. Yönetimi meslek olarak görmüşler, yöneticiye yol göstermeyi anahtar kabul etmişlerdir. Klasik kuramcılar, kişilik, informal grup, karar sürecini önemsedikleri gibi davranış bilimlerinden de hiç yararlanmamışlardır[26].

Klasik örgüt kuramının anahtar sözcüğü ya da klasik örgüt kuramını en çok tanımlayan kavram "yapı"dır. Formal örgütlerin yapısıdır. Klasik kurama göre formal örgüt, bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır[27].

Neoklasik yönetim kuramcılar; yönetimde davranış bilimlerinin önemini fark ederek, örgüt içinde insan faktörünün dikkate alınması gerektiğini düşünmüşlerdir. Mayo, insan ilişkilerini dikkate almanın yanında klinik yaklaşımlarda kullanmıştır. Etinozi 'ye göre ise örgütteki kuvvetler ‘’ zora dayalı, kâra dayalı ve değerlere dayalı olarak ’’ üçe ayrılmaktadır[28]. Neoklasik yönetim kuramcıları yönetimde başarıyı üretimin artırılmasına, etkililik ve verimi, insan ilişkilerine ve örgüt içinde davranışlarına dayandırmışlardır. İnsanlar, algıları ve coşkuları bu kuramda önem kazanmıştır. Bireyin işgören olarak sadece karışması, duygularını dile getirmesi bile önemli görülmüştür. Verimliliğin belirlenmesinde dış gerçekler kadar bireyin iç dünyası da dikkate alınmıştır[29].

Yeni yaklaşımlar ya da çağdaş olarak adlandırılan kuramlar ise; klasik ve neoklasik kuramın sentezi olarak düşünülebilir. Buna göre örgüt kendi içinde bir

---

[26] Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*,s. 35

[27] M. Aydın,*Eğitim Yönetim,s*.88

[28] Erol Eren, *Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Yayınları,İstanbul 1993,s.24

[29] M. Aydın,*Eğitim Yönetim,s*.111

bütünlük meydana getiren çok sayıdaki sistemi kapsayan genel bir sistemdir ve her alt sistem diğerleri ile ilişki halindedir. Sistem yaklaşımı diğer kuramlardan daha kapsamlı ve çok yönlü örgütsel çözümlemelere dayanmaktadır. Çoğul kuramda formal örgüt içinde çeşitli gruplar etkileşim içinde bulundukları geniş ve karmaşık bir toplumsal sistem olarak tanımlanmaktadır[30].

İnsan ilişkileri döneminde, örgütlerin "insan" yanı ele alınırken, insan ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve iş doyumu, geniş ölçüde çalışanların gelişme ve ilerleme olanaklarına bağlanmıştır. Bu konuda en büyük sorumluluğun örgüt yöneticilerine düştüğü belirtilmiştir[31].

Douglas McGregor'un ileri sürdüğü X kuramı, geleneksel yönetim yaklaşımının yetkeci (otoriter) yönetim ve denetim anlayışını; Y kuramı ise, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi ve özdenetim yoluyla yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Drucker'ın belirttiği gibi, bu iki görüş özgün (orijinal) bir araştırma ürünü olmayıp, esasen var olan görüşlerin bir formül halinde anlatımıdır[32].

X Kuramının içeriğinde, insan doğası ve davranışları hakkında İngiliz ekonomist Adam Smith'in ekonomik öğretisine (doktrin) dayanan şu temel varsayımlar yer almaktadır:

- Ortalama insanın doğasında, işi sevmeme ve olanak ölçüsünde çalışmaktan kaçınma özelliği vardır.
- İnsanın doğuştan gelen bu özelliği nedeniyle, örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermesi için, çoğu bireyin zorlanması, denetlenmesi, yönetilmesi ve ceza tehdidi altında bulundurulması gereklidir.

---

[30] M. Aydın,*Eğitim Yönetim,s.*113

[31] T.Gedikoğlu, *Gaziantep Üniversitesi İdari Personelinin Örgütsel Gereksinimleri Ve İş Doyumu,* Yıl: 4,Sayı:1,Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Gaziantep 1994,s. 4

[32] D.Canman, *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Todaie, Ankara 1993,s. 18

- Ortalama insan, yönetilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçmak ister ve her şeyin üstünde güvenlik gereksinimi duyar[33].

Y Kuramının varsayımları ise şunlardır:

- Çalışma yaşamında bedensel ve zihinsel çaba harcamak, insan için oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. İnsanın çalışmaktan kaçması doğuştan gelen bir özellik değildir. Denetlenebilir koşullara bağlı olarak doyum sağlayıcı iş istenerek yapılır. Cezalandırılmayla sonuçlanabilecek bir işten ise olanak elverdiği ölçüde kaçılır.
- Dış denetim ve ceza tehdidi, bireyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek araç değildir. Bağlı olduğu amaçlara hizmet ederken, birey, kendini yöneltme ve özdenetim yollarına başvurur.
- Amaçlara bağlılık, bunların gerçekleşmesi durumunda elde edilecek ödüllerin bir işlevidir. Bu tür ödüllerin en anlamlılarına örnek olarak, benlik doyumu ve özgerçekleştirim gereksinimleri gösterilebilir. Bunlar, çabaların doğrudan ürünleri olabilir.
- Uygun koşullarda normal bir insan yalnızca sorumluluk kabul etmeyi değil, aynı zamanda sorumluluk almayı da örenir. Sorumluluktan kaçma, tutuk yoksunluğu ve güvenliğe önem verme, genelde doğuştan gelen bir özellik olmayıp, yaşamsal deneyimin sonuçlarıdır.
- Çağdaş endüstri yaşama koşullarında normal bir insanın yaratıcılık yeteneklerinin yalnızca bir bölümünden yararlanılmaktadır[34].

1.2.Yönetim Süreçleri

Henri Fayol; yöneticinin ana işlevlerini planlama, örgütleme, emir verme , eş güdümleme ve denetleme olarak (POCCC) formülü ile, Urwick ve Gulick adlı yazarlar ise yöneticinin işlevlerini planlama, örgütleme, personel yönetimi, yöneltme,

[33] D.Canman,*a.g.e.,*s.18

[34] D.Canman,*a.g.e.,*s.18

eşgüdüm denetleme ve bütçeleme olarak sistemleştirerek (POSDCORB) formülü ile belirlemiştir. Fayol, bu klasik yönetim işlevlerini yönetim süreçleri olarak adlandırmış, davranışçı çevresel ve sistem yaklaşımları ile birlikte karar verme, liderlik iletişim, güdüleme, hizmet içi eğitim, halkla ilişkiler gibi işlevlerde yönetim süreçleri arasında sayılmaya başlanmıştır[35].

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar konusunda çok değişik görüşler öne sürülmektedir. Bu çalışma içerisinde kabul görmüş sıralama yer almaktadır. Bu sıralama;

- Karar verme
- Planlama
- Örgütleme
- İletişim
- Etkileme
- Koordinasyon
- Değerlendirme

Şimdi bunları kısaca açıklamak gerekmektedir.

1.2.1.Karar Verme

Bu süreçlerden ilki, "karar verme'dir. Karar verme: karşılaşılan seçenekler arasından en akıllıca olanı seçerek uygulamaya koymaktır; tüm yöneticiler, hatta örgüt üyeleri örgütsel nitelikli karar vermek durumundadır,örgütte hiçbir davranış

[35] Y. K. Kaya, *a.g.e.,*s.93

karar vermeden gerçekleşemez; Yönetim süreçlerinin merkezi karar sürecidir. Karar süreci problem çözme süreci olarak işlediği sürece nesnelleşir[36].

Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Böylece karar yönetimin kalbi demektir. Ayrıca karar verme ; zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiçbir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz, örgütsel eylemlere ilişkin kararlar yönetim tarafından verilir.

Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek , örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılmaktadır. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru karar alabilmesi , her şeyden önce karar aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir. Bu aşamalar, problemin anlaşılması, probleme ait bilgi toplanması, bilgilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, çözüm yollarının formülleştirilmesi, en verimli çözümün seçilip uygulanması ve değerlendirilmesidir.

Eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir. Bu etkinin derecesi karar çözümlerinin dikkatle değerlendirilmesi ve içlerinden en uygun olanının seçilmesine bağlıdır. Bir karara varabilmek için sadece bir çözüm görülüyorsa, onun yanlış olma olasılığı çok kuvvetlidir. Çözümler arasından seçim yaparken dikkati sınırlayıcı, yani stratejik etkenler üzerine çevirmek gerekir. Karar süreci ile örgüt, kuramsal bakımdan aynı inceleme alanlarıdır. Örgüt insan davranışının belirli bir yönde düzenlenmesidir. Örgüt kuramı bu belirli düzeni tanımlamak ve açıklamak zorundadır. Halbuki bireysel psikolojinin etkisinde olan karar kuramı, kararların hangi yapı özellikleri içinde alındığı ve uygulandığını önemsemez. Böylece olayların kurumlaşmış nedenlerini gözden kaçırır.

[36] Hıfzı Doğan, *Eğitimde Program Ve Öğretim Tasarımı,* Önder Matbaacılık, Ankara 1985,s.1

1.2.2. Planlama

Planlama yönetim sürecinin zorunlu ve gerekli bir öğesi sayılmaktadır[37]. Planlama eyleme anlam kazandırır. Gerekli olgular ve veriler planlamacıya sağlandığı takdirde gerçekçi, uygulanabilir bir plan hazırlanabilir. İyi bir planlama yapılabilmesi için önceden araştırmaya ihtiyaç vardır. Planlamanın niteliklerini şöyle sıralanabilir[38]:

- Planlama örgütün geleceğine ilişkin bir çalışmadır.

- Planlama, yalnız çevreye ilişkin değil, örgüte ilişkin bilgilerin de yeterli, doğru, gerçekçi olmasını zorunlu kılar

- Planlama süreci, gelişi güzel değil ussal eylemlerle oluşturulabilir.

- Planlama sürecinde iletişimin büyük önemi vardır

İş görenlerin planlama sürecine katılması bir çok yönden yararlı olmaktadır. Planlama sürecinde, planın uygulanmasını sağlayacak olan otorite, sorumluluk dağıtımını da düzenlemesi gerekmektedir.

Başarılı bir planlamanın yukarıda belirlenen nitelikleri taşıması gerekmektedir. Ayrıca planlama, örgütün gereksinmelerinin tespitini ve önceliklerin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamalarda keyfiliği önler ve yönetici değişikliklerinde işin sürekliliğini sağlar[39].

Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç bilgi toplama sürecidir. Çünkü bu

---

[37] Mustafa Aydın, *Çağdaş Eğitim Denetimi,* İm Eğitim Araştırma Yayın Ve Danışmanlık A.Ş., Ankara 1986,s.74

[38] İ. E. Başaran, *Yönetim*, Gül Yayınevi,Ankara 1989,s.236-237

[39] Y.K.Kaya,*a.g.e.,*s.100

fonksiyonla, işletmenin amaçlarını ve bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı bilgiler toplanır. Bu nedenle planlama yönetimin ilk ve en önemli fonksiyonudur. Yönetimin temelinde belirli amaçları gerçekleştirmek yer aldığından planlama bu amaçların belirlenmesi ve amaçlara nasıl ulaşılması gerektiği konusunda bir dizi faaliyeti kapsar.

Başka bir deyişle amaçları ve bu amaca ulaştıracak yolları belirlemek gerekir. Böylece ne yapacağının önceden belirlenmesi mümkün olur. Bu durum da planlama ile ilgilidir. Klasik Yönetim Teorisinde yöneticiler planlama yapmak zorunda iken yönetim kademesinde olmayanların işin icra edilmesi görevini yerine getirmeleri gerektiği savunulmaktadır. Oysa Neo – Klasik Yönetim Teorisyenleri yöneticiler ile yönetsel basamaklarda yer alan çalışanların hem işin planlanması hem de yerine getirilmesi süreçlerinde aktif şekilde katılmaları gerektiğini kabul etmektedirler. Ancak her iki akımın da ortak yönü planlama fonksiyonunun amaçların tanımlanması ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli araçların belirlenmesi ile sonuçlandığını kabul etmeleridir.

Planlama geniş çapta zihinsel bir faaliyettir. Planlamanın çeşitli özellikleri vardır. Bunlar;

- Planlama bir seçim ve tercih sürecidir: Seçim ve tercih amaç ve hedeflerle olduğu gibi araçlar , kişiler, zaman ve usullerle de ilgilidir. Burada en uygun olanın seçilmesi gerekir. Bunun içinde araştırma yapmak ve araştırmaya en uygununu seçmeye yarayacak bilgileri toplamak gerekir.
- Planlama bir karar sürecidir: Planlama elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan alternatifler hakkında bir karar verme özelliği taşır.
- Plan geleceğe dönüktür: Planın yapılması belli bir zamanı gerekli kılar, planlama uzun sürerse, yürütme evresi ve dolayısıyla hedefe ulaşma gecikir. Planın geleceğe dönük olması geleceğin kestirilmesi çabasını da gerektirir. Üzerinde durulması gereken nokta yarın ne yapılacağı değil, belirsizliklerle dolu olan yarında istenilen şeyin olmasını sağlamak için bugün ne yapılması gerektiğidir

- Planlama kapsamlı ve devamlı bir faaliyettir: Planlama faaliyeti bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri kapsar. Üst yönetim stratejik planları yaparken, orta ve alt yönetim kademeleri taktik ve operasyonel planlarıyla ilgilenirler. Ayrıca planlama faaliyeti devamlı olarak yapılan ve sona ermeyen bir faaliyettir. Ancak gerektiği zaman planda değişiklikler yapmak gerekebilir.

1.2.3.Örgütleme

Bir diğer süreç "örgütlemedir, örgütleme: yapıyı kurma , kadrolama, donatım eylemleridir [40]. Okula girdilerin sağlanması, yapılacak işlerin belirlenmesi, birimlerin kurulması, kimin ve neyin nerede bulunacağına karar verilmesi, amaca ulaşmayı sağlayacak bir yapının oluşturulması, okuldaki birimlerin işlevlerinin ve yetkilerinin belirlenmesidir.

Bir örgütün varoluş nedenlerinden en önemlisi, o örgütün amaçlarını öngörülen nitelik ve nicelikte gerçekleştirebilmesidir. Bu ise, başta etkin bir yönetimle ve daha sonra da verimli işgören hizmetleriyle sağlanabilir[41].

Aydın, örgütün formal ve informal (doğal) olmak üzere iki boyutunun bulunduğunu, informal örgüt olarak adlandırılan doğal grupların formal örgütün kararlarını etkilediğini belirtmektedir[42].

Yönetim fonksiyonlarından planlama ilk adımı, örgütleme ise ikinci adımı oluşturur. Bu açıdan örgütlemenin temeli planlamada yatmaktadır. Planlama bir örgütün sosyal, ekonomik ve teknolojik tecrübesidir. Örgütleme ise bu tecrübelerin somutlaştırılmasıdır. Ancak örgütlemenin gerçekleştirilmesi kuruma bir hareket getirmez. Çünkü örgütleme işletmede yapılacak işleri, bu işleri yapacak kişileri ve

---

[40] Hüseyin Başar, *Eğitim Denetçisi.*,Pegem, Ankara 1995,s.31

[41] T.Gedikoğlu,*a.g.e.,*s.2

[42] Mustafa Aydın,*a.g.e.,*s.77-78

çeşitli ilişkileri kâğıt üzerine döker ve bu unsurları belli bir sistem içinde işletme amaçlarına yöneltir. Bu nedenle örgütleme maddesel ve beşer unsurları işletmeye ayırma ve yerleştirme eylemidir. Örgütleme grup faaliyetlerinde düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmaktır. Bu sistem içinde yönetim basamakları oluşturularak yetki ve sorumluluk belirlenir, mevkiler arası ilişkiler düzenlenir. Örgütsel organ ve bölümler belirlenir, iletişim bağları kurulur.

1.2.4.Yöneltme

Bir diğer yönetim süreci "iletişim'dir. iletişim: örgütlerde haberleşme ağı kurarak, kişi ve gruplar arası etkileşimi geliştirmek, kararların uygulanmasını sağlamak, eşgüdümü gerçekleştirmek amaçlarıyla, insan davranışını değiştirme sürecidir[43].

İnsan ilişkilerinde çok önemli bir araç olan iletişim, bireyler arası ilişkilerin başlatılması, değiştirilmesi ve sona erdirilmesi için en önemli unsurdur. Örgütte kişiler arası etkileşimi sağlayan süreç iletişimdir. İletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin yada yönetim sürecinin yapılması gerçekleştirilemez.Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçları ile kullanılır[44].

Bir örgütte yönetim süreci iletişim ile işler. İletişimle yeterli bilgi toplanamadığında örgütün sorunları bilinemez, çözümlenemez. Örgüt ortamında iletişimin önemi çok büyüktür, iletişim her örgütte aşağıdaki işlevleri yerine getirir. Bunlar; bilgi taşıması, ilişkilere aracılık etmesi, etkileşime aracılık etmesi, kararlan taşıması, emirleri taşıması, geri besleme yapması olarak sıralanabilir. Örgütlerin amacı büyüklüğü vb. özelliklerine göre iletişimin işlevleri daha da artabilir.

---

[43] Hüseyin Başar, *a.g.e.*,s.31

[44] Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, s. 114

Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa, iletişim örgüt açısından o kadar önemlidir. Bir örgüt ortamı içinde, formal ve informal olmak üzere iki tip iletişim işler. Formal iletişim hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında, enformasyon ve kararların çift yollu olarak akımıdır. Örgütün formal yanı, formal iletişim yolu ile çalışır. İnformal iletişim ise, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir, üyelerin örgüte karşı tutumlarını gösterir ve örgütün informal yanını işletir. Formal iletişim ne kadar bozuk ve aksak olursa, informal iletişim o kadar artar ve zararlı etkiler yapar. Bu bakımdan, iletişimin artması ile yönetimin demokratikleşmesi arasında yakın bir ilişki görülmektedir.

1.2.5.Etkileme

Bir diğer süreç ise etkilemedir. Etkileme: bir kimse ve nesnsnin başka bir kişi veya şey üzerinde yaptığı eylemdir[45].Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır. Etkilemenin kaynağı,yönetmenin yetkileridir. Bunların iş göreni etkilemede en etkin olan yasal ve makam yetkilerinden çok, uzmanlık ve kişilik özelliklerinden doğan yetkilerdir[46].

Yönetimsel liderliğin ölçütü, örgüt üyelerinin örgütün amacını gerçekleştirilmesinde düzenli ortak çabaya katkıda bulunacak biçimde etkilenme derecesidir etkinin dış yolları yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitim; iç yolları ise bireysel gereksemelerin karşılanması, karar sürecine katılma olanağı ve örgütün üyelere benimsetilmesidir[47].

---

[45] Nurullah Genç- Osman Demiröğen, *Yönetim El Kitabı*, Birey Yayıncılık, Erzurum 1994,s.71

[46] İ. E. Başaran,*Yönetim,*s.268

[47] Z.Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış,s.* 158

Otorite, bir bireyin bir başka bireyin eylemini yönlendirecek bir karar verme gücüdür[48]. Otoritenin dışındaki etkileme kaynaklan olan, liderlik, bilgi, prestij ve ortak öğrenme yollan ndan özellikle eğitim örgütlerinde yararlanılmalıdır. Etki bakımından yetki, belki de en son başvurulacak çaredir ve yöneltme yahut kontrol eylemlerini desteklemek için kullanılır. Yetki, tek başına kullanıldığında bazı durumlarda etkisiz kalabilir eğitim yöneticisinin başka etki yollanna da gereksemesi vardır. Eğitim örgütleri ve bunların üyeleri formal bakımından gevşek fakat informal bakımından sıkı bir yapı ve hava içinde bulunurlar[49].

Etkinin önemi davranış bilimlerinin yönetime girmesi ile artmıştır. Etkinin hedefi karar sürecidir ve bu bakımdan, örgütün anatomisinden çok fizyolojisi ile ilgilidir. Etkinin hedefi, karar sürecidir. Bu bakımdan da, örgütün fizyolojisi ile ilgilidir, çünkü bu fizyoloji üstlerin, astların kararlarına etki yollarını içine alır. Üyelerin koordine çalışmasını sağlayan bu yollar, iki grupta toplanabilir. Dış etki yolları; yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitimdir. İç etki yolları ise; bireysel gereksinimlerin karşılanması, örgütün benimsenmesi ve karar sürecine katılma olanağıdır. Etki bakımından yetki belki de en son başvurulacak çaredir. Diğer süreçler içersinde de yetki tek başına kullanıldığı bazı durumlarda etkisiz kalabilir. Bir örgüt sadece yetki ile yönetilemez.

1.2.6.Koordinasyon

Bir başka yönetim süreci ise, eşgüdümleme (koordinasyon) dır. Eşgüdümleme: aynı amaca yönelik çabaların birleştirilmesi sürecidir[50]. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için, eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme sürecidir[51].

---

[48] Mustafa Aydın, *a.g.e*,s.85

[49] Ziya Bursalıoğlu,*Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*,s. 124

[50] Hüseyin Başar,*a.g.e.*,s.31

[51] Mustafa Aydın, *Cağdaş Eğitim Denetimi*,s.82

Yönetimin süreçlerinden en önemlilerinden biri sayılan koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar.

Koordinasyon, yönetimin esası olarak bakmak gerekir. Zira, grup amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesi yönetimin amacıdır. Merkezden ve yerinden yönetim anlayış ve tutumlarının, koordinasyon üzerindeki etkileri büyüktür[52]. iş bölümünün olduğu her örgütte koordinasyon da vardır. Bazı örgütlerde yöneticiler "koordinatör" olarak adlandırılmaktadır. Koordinasyon, örgütü oluşturan tüm bölüm ve birimlerin örgüt amacını en az para, zaman ve.enerji kaydıyla gerçekleştirilmesinin taraftarıdır. Bir yöneticinin yeterliliğini ölçütü iş görenleri belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda planlı, kasıtlı ve etkili bir davranışa katkıda bulunmaya koordine edebilme derecesiyle belirlenir. Koordinasyon ayrı bir eylemler bütünü değildir. İşlevsel bir planlama sağlıklı bir örgütlenme ve etkili bir iletişimin, etkili bir koordinasyonun gerçekleştirilmesinde büyük payı vardır.

Başaran (1989), koordinasyon (eşgüdümleme) sürecinin güdülenme, güdüleme, iş birliği yönlendirme ve özendirme gibi öğeleri olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, gözdağı, ödül ve ceza, borçlandırma, yarışma, işe sarma, işi çekici kılma ve takım kurma gibi koordinasyon sağlama yöntemleri sıralamaktadır. Koordinasyon en kısa biçimde, bir iş birliği sistem ve mekanizması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve iş birliğinin sağlanmasıdır[53].

Koordinasyon, faaliyetleri aynı zamana denk getirmek, faaliyetlerin birbirini destekler şekilde ilişkilendirilmesi, işlerin amaçları gerçekleştirecek şekilde birbirini tamamlamasını sağlamaktır. Bir işletmede iyi bir koordinasyonun kurulmuş olması her bölüm ve birimin birbirinden haberli olması ve değişen koşullara uyum içinde

---

[52] Z.Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, s. 124

[53] İ. E. Başaran, *Yönetim*,s.266-272

çalışarak faaliyet göstermesine bağlıdır. Bu açıdan uyumlu olmada ve başarıya ulaşmada bazı ilkelere uyulması gerektiği açıktır. Koordinasyon ilkeleri ;

- Sorumlu kişiler arasında doğrudan gelişmelerle koordinasyon sağlanmalıdır: Bir örgütün değişik kişiler arasında çeşitli ilişkilerin olması vazgeçilmez bir zorunluluktur. Çünkü belli bir bölümün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışanlar işletmenin genel amaçlarını görmezlikten gelemezler. İşletmenin genel amaçlarının gerçekleşmesi uyuma bağlıdır. Bunun sağlanması için ilgili kişiler yüz yüze görüşmeye ağırlık vermelidir. Çünkü ilgililer birbirlerinin düşüncelerini anlamadıkça davranış ve gayretlerinin başkaları üzerinde yaptığı etkiyi bilmedikçe koordinasyon sağlanamaz.
- Planlar yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken başlangıçta koordinasyon sağlanmalıdır. Bunun sağlanması için planların yapılma anında planı yapanlar yanında uygulayıcı durumunda olanların da katılması gerekir. Bu yol ile sonradan ortaya çıkabilecek uyumsuzluklar başlangıçta önlenmiş olur. Bunun yanında ilgili bölüm yöneticilerinin de alınan karara katılması gönüllü koordinasyonu arttırıcı bir rol oynar.
- Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri dikkate alınarak koordinasyona gidilmelidir. Örgütün her bölümündeki faaliyetler diğer birimleri de etkilemektedir. Bu açıdan etkilenebilecek bölümlerde yeni düzenlemeler yapmak gerekir. Bölümlerin birbirlerini anlayarak iş birliği kurarak istekli bir biçimde koordinasyona gitmeleri sonucu istenen amaca ulaşılabilir. Önemli olan bir diğer nokta ise örgütü bir bütün olarak düşünüp bölümler arası koordinasyonu sağlamaktır.
- Koordinasyon sürekli olmalıdır: Koordinasyon yönetim sürecinin her döneminde yerine getirilmelidir. Sadece belli bir sorunu çözmek için değil, birbirine bağlı tüm sorunların çözümünde koordinasyonun kurulması gerekir.

1.2.7. Değerlendirme Süreci

Yönetim süreçlerinin sonuncusu ise değerlendirme sürecidir. Değerlendirme: toplanıp çözümlenmiş olan verilerin düzeltme, geliştirme, kararları verebilmek için kullanılır hale getirilmesi sürecidir[54]. Değerlendirmenin öncesi veri toplama ve çözümleme, sonrası yeniden düzenlemedir. Değerlendirme, denetlemenin bir uzantısı olup, işi yapana ya da işe ilişkin olarak varılan yargıdır.

Değerlendirme, denetim sonucunda elde edilen bilgilerin standartlarla karşılaştırılarak, saptanan amaçlara ulaşılma derecesinin, ulaşılamayan durumlarda aksaklıkların ve hata kaynaklarının belirlenmesi sürecidir. Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir. Böyle yapılmazsa, bu ölçünün uygulamanın başarılı yanlarına yöneltildiği ileri sürülebilir. Değerlendirme bölgesel veya yönetimsel, genel veya sınırlı, sürekli ya da aralı, statik veya dinamik olarak yapılabilir. Değerlendirme , değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir. Değerlendirmenin en stratejik sorunu, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerinin de bu amaçlara ne kadar bağlı bulunduğudur.

Yönetimin işlevi, örgütün yapısını etkin bir yönetim süreci ile çalıştırarak örgütsel amaçları, planlanan düzeyde gerçekleştirmektir. Bunun için yönetim, örgütün amaçladığı ürünü üretmek; üretimi gerçekleştirecek işgörenlere (insangücüne) gereken hizmetleri yürütmek; örgütte çalışma ortamını yaratacak genel hizmetleri yönetmek ve örgütün parasını etkin şekilde kullanmak zorundadır[55].

---

[54] Hüseyin Başar, *a.g.e.,s*.32

[55] İ. E. Başaran, *Yönetim*,s.143

BÖLÜM 2

2. İŞLETMELERDE LİDERLİK

Bu bölümde liderlik tanımları, liderliğin özellikleri, liderlik teorileri, liderlik çeşitleri, liderlik davranışları ile lider ve yönetici arasındaki farklar ele alınacaktır.

2.1. Liderlik Tanımları

Liderlik, yıllardır insanların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Genel olarak liderlik; inancı, güveni, cesareti, bilgi ve zekâyı ifade eden anlamlarda kullanılmıştır. Çok boyutlu ve dinamik bir kavram olan liderliğin ilgi çekici olması ve bu konuda giderek artan bir araştırma ihtiyacının bulunması, bu kavramın gizemine ve bu gizemde saklı gücüne dayandırılabilir[56].

Lider kavramı insanlık tarihi ile birlikte çok eskiden beri olan bir kavramdır. Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Liderlik hakkında yapılan farklı tanımların ifade ettiği kriterler genelde aynıdır. Bu kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın var olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Liderlik, bir grup insanı, belli başlı amaçlar çerçevesinde toplayabilme ve bu amaçları başarabilmeleri için onları etkileyerek harekete geçirme bilgi ve becerilerinin bütünüdür biçiminde bir tanımın yapılma olanağı vardır[57].

Liderlik (leadership), İngilizce bir kelime olup kelimenin aslı fiil olarak ‘lead’ şeklindedir; anlamı yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmaktır. ‘Leader’ kelimesi ise rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reis anlamlarını taşımaktadır[58]. Türkçede liderlik olgusunun karşılığı olarak önderlik,

---

[56] Azize Ergeneli, “*Örgüt Ve İnsan”,* Hacettepe Üniversitesi, Ankara 2006,s.8

[57] Uğur Zel,*Kişilik Ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2001,s.90

[58] *Redhouse Sözlügü*, Redhouse Yayınevi, İstanbul 1997

yederlik, yönderlik kelimeleri önerilmişse de ulusal literatürde 'liderlik' kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır[59].

Liderlik kavramıyla ilgili binlerce akademik araştırma yapılmış ve yüzlerce tanım literatüre kazandırılmıştır[60]. Liderler, örgütteki üyeler tarafından ortak düşünce ve istekleri, bir amaç şeklinde ortaya koymakta olan ve grup üyelerinin potansiyel özelliklerini bu amaç doğrultusunda etkinliğe geçirebilen kişilerdir[61].

Çalık'ın ifade ettiği üzere liderlik, çalışanlara karşı yönlendirici ve itici gücü olmanın yanı sıra herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan problemi çözmektir[62].

Liderlik, bilim adamları tarafından yıllardır incelenen ve tarihin her döneminde göze çarpan bir kavramdır. İnsanoğlunun doğuşu ve toplum halinde yaşamaya başlamasından beri liderler her toplumda mutlaka olmuş ve olmaya devam etmektedir. Değişen ise sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma bicimidir. Tarihi süreç incelendiğinde her dönemde mekana, duruma, zamana ve şartlara göre değişik türde liderlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli değişim ve gelişim gösterdiğinden, insanlar ve çevre koşulları da değişmekte ve daha önce geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları da geçerliliğini kaybetmektedir. Buna bağlı olarak yeni lider tipleri ortaya çıkmaktadır[63].

Eren'e göre liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Lider de, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa

---

[59] Mehmet Şişman,"*Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi Ve Eğitimde Liderlik*", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul 1997,s.3

[60] Mehmet Şişman, *Öğretim Liderliği,* Pegem Yayıncılık, Ankara 2002,s.3

[61] Zeyyat Sabuncuoğlu-Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji,* , Ezgi Kitapevi, Bursa 2001,s.216

[62] Temel Çalık, *Performans Yönetimi,* Gündüz Eğitim Ve Yayıncılık, Ankara 2003,s.75

[63] B.Buluç,"*Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik",* (http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/leaders.doc, 18/10/2010, 15:37).

kavuşturulamayan ortak düşünce, istek ve arzuları, kabul edilebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaçlar etrafında faaliyete geçiren kimsedir[64] şeklinde ifade etmiştir. Koçel'e göre liderlik ise , bir kimsenin belirli şartlar altında, belirli kişisel amaçları ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir[65].

Liderlik rasyonellikten öte, duygusal boyutu ağır basan bir kavramdır ve diğer insanları etkilemeyi, yüreklendirmeyi onlara sevk ve heyecan vermeyi, yol göstermeyi ve rehberlik etmeyi ifade eder. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin vizyon ve hedefler oluşturmayı ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi, güdülemeyi içerir[66].

Yönetim alanında liderlikle ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar içerisinde ortak noktalar liderliğin; "amaç veya amaçların başarılması için diğer insanları ikna edebilme, etkileyebilme ve güdüleme yeteneği" olduğudur[67]. Northouse (2007) ise liderliği daha önce yapılan tanımlamalardan biraz farklı bir şekilde tanımladığını belirtmiş ve bunu aşağıda şekilde göstermiştir[68].

---

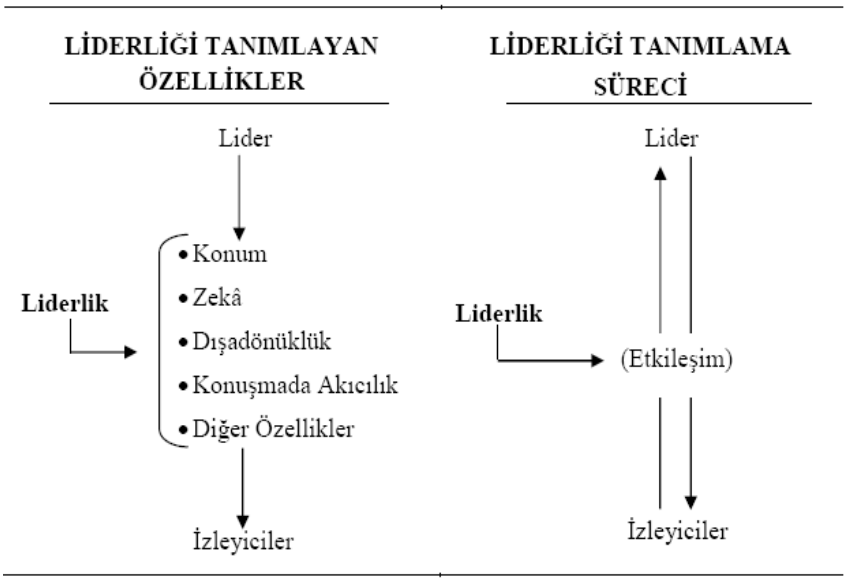
[64] Erol Eren, *Yönetim Ve Organizasyon, Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*, 6. Baskı, Beta Basım, İstanbul 2003,s.525

[65] T.Koçel,*Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*, Beta Basım, İstanbul 2001,s.465

[66] Mehmet Şişman, *a.g.e.*,s.49

[67] D. N. Leblebici, *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32 (1), 2008,s.64

[68] P. G. Northouse, *Leadership (Theory And Practice*),Sage Publications, İnc, California 2007



Şekil 1: Liderliğe Farklı Bir Bakış

Kaynak: P. G. Northouse, *Leadership (Theory And Practice),*Sage Publications, İnc. California 2007

Yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri en iyi biçimde yapabilmeleri ise, sahip oldukları liderlik nitelikleriyle yakından ilişkilidir. Her yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olduğu söylenemez. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine sahip olunması gereği kuşkusuzdur[69].

Liderlik; çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü çabalamalarını sağlar. Yönetici ancak, kendisine bağlı insanlar; düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemesine izin verirse onların lideri olabilir. Yönetici, onların düşünce, tutum ve davranışlarını etkilerken bundan zevk almıyorsa, bir liderin değil, ancak bir yöneticinin varlığından söz edilebilir. İdeal olanı, yöneticinin aynı zamanda liderlik sıfatını da taşımasıdır. Çünkü liderlik ve yöneticilik, başarı madalyonun birbirini tamamlayan iki yüzüdür[70].

[69] Güngör Önal, *Temel İsletmecilik Bilgisi***.** Yayın No: 66, 3. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2000,s.108

[70] Nurullah Genç, *Zirveye Götüren Yol Yönetim,* Timaş Yayınları, İstanbul 1997,s.30

Özellikle büyük liderler iş görenleri harekete geçirir, tutkulu ve inisiyatif kullanmaya eğilimli bireyler için bir rol modeli işlevi görebilmektedir[71].

Katz ve Kahn 'a göre liderliğe ihtiyaç duyulmasının çeşitli nedenleri vardır[72]:

a. **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Organizasyonun plan ve tasarımları tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranış plandan karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.
b. **Değişen Çevresel Koşullar:** Organizasyonların içinde bulundukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, açık bir sistem olan organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlar.
c. **Örgütün İçsel Dinamiği:** Organizasyonlarda mevcut olan eğilimlerden birisi de büyüme dinamiğidir. Organizasyon büyüdükçe yeni işlevler yüklenir ve yeni karmaşık yapılar yaratılır. Mevcut yapılarla yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdümün sağlanması ihtiyacı ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması gerekir.
d. **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar kazandıkları tecrübelerin paralelinde gereksinmeleri, güdüleri ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelir.

Liderlik, liderin astları "etkilemesi" olarak ifade edilmektedir. İşletme mantığı çerçevesinde düşünüldüğünde; ortada yapılması gereken bir "iş" vardır, bu işi yapmak için gönüllü olan bir "insan" vardır ve işin uygun şartlarda gerekli düzenlemelerle yaptırmak durumunda olan bir "lider" vardır. İşi yapacak olan insanın göstereceği performans, kendi isteğine bırakıldığı takdirde sınırlı kalacaktır veya belli bir süreden sonra azalacaktır. İş görenin gösterdiği performans ile işletmenin (liderin) istediği performans arasındaki fark, ancak liderin iş göreni etkilemesiyle (motive etmesiyle) mümkün olacaktır. İş göreni motive etmek için birçok model

---

[71] D.Goleman-R.Boyatzıs-A.Mckee,(Çev:F.Nayır-O.Deniztekin), *Yeni Liderler,* Varlık Yay., İstanbul 2002,s.15

[72] Semra Arıkan, *Yönetim Ve Organizasyon***,** 1. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara 2003,s.10

geliştirilmiştir. Liderin iş görenlere uygulayacağı "rehberlik" süreci de bu modellerden birini oluşturmaktadır.

2.2. Liderliğin Özellikleri

Liderlerin sahip olması gereken özellikler hakkında literatürde çok farklı sınıflandırmalar yer almaktadır. Bu çalışmada ise liderlik özellikleri kişisel, fiziksel, zihinsel ve genel özellikler olarak aşağıda yer almaktadır.

2.2.1 Kişisel Özellikler

Bir organizasyondaki liderler astlarını ilk etapta kişilik özellikleri ile etkilemektedir. Kişilik ve karakter insanın toplumsal gelişimini simgeleyen özelliklerdir. İnsanı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özellik sosyal bir varlık olmasıdır. İnsanların bir arada bulunarak ve birbirine yardım ederek hayatlarını devam ettirirler. Toplumsal gelişim derecesi bir kimsenin çevredeki insanlarla ilişkisini ortaya koyar. Bu yönü yüksek olan kimseler toplum içine girdikleri zaman inandırma ve etkileme kudretiyle lider düzeyine çıkarlar[73].

- **Kişilik;** kalıtım ve sosyal çevrenin etkileşimi sonucu şekillenen, bireyin kendine özgü nesnel ve öznel yanlarıyla onu başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve psikolojik özelliklerinin bütünlüğüdür. Kişilik, bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevreye uyum biçiminin tüm özelliklerini içeren geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu nedenle insanın mizaç ve karakter özellikleri de onun kişiliği içinde yer alır[74].

---

[73] Ali Gürsoy,"*Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü,2005,S.12

[74] Gürsoy, *a.g.e.,*s.12

- **Bireyler Arası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği:** Liderler amaçlarını rahatça ifade etme ve kavratma yeteneğine sahiptirler. Zaten bu yeteneğe sahip olmayanların, başlattıkları misyonu yaymaları mümkün değildir.

- **Etkili Bir Liderlikte Lider;** öneriler getiren, yeni fikirler sunan, açık konuşan, meseleye kendisini veren, sorunları açığa çıkaran, samimi duygularla tartışan ve sonuç yaratıcı çözümler bulandır.

- **Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare Etme Yeteneği:** Lider; iletişim ustasıdır, iyi bir dinleyici ve okuyucudur, olgun ve birikim sahibi bir kişidir, ortaya çıkan fırsatları değerlendirmiştir, kalıpları vardır, ufuk sahibidir, düşünce eksenliği, engin bilgi ve tecrübe, güvenirlilik, katılımcılık, sabretmesini bilme, tahmin yeteneği olan kişidir. Bu tanımların gerçekleştirilmesi yani grup içinde uygulanabilmesi için liderin kararlı olması gereklidir[75].

- **Yaratıcılık:** Kişisel yaratıcılığın geliştirilmesi için, uzun dönemli ödül politikalarından faydalanmak, bölümler ve işlevler arası ilişkileri canlı tutmak, büyümeye yönelik kişisel gelişmeye değer vermek ve destekleyici bir örgüt kültürü yaratmak şeklinde ifade edilebilecek faaliyetlere önem vermektir. Çalışmaları yaratıcı olma konusunda teşvik etmek; değişime direncin üstünden gelebilmekte de kullanılabilecek etkili bir yoldur[76].

- **Sistematik Düşünme:** Sistematik düşünme, sorunlar, olaylar ve veriler arasındaki ilişkiler görebilme yeteneğidir. Bir işletmede sistematik düşüncenin geliştirilmesi için, geleneksel komuta ilişiklerine ek olarak, bilgiye, mal ve hizmetlerin değişimine ve duygulara dayalı ilişkilere önem vermek, örgütün kendi içindeki olayların ve ilişkilerin yanı sıra, örgüt ve dış

---

[75] O. Meltem Özkaya, , **"***Bir Lider Olarak Vehbi Koç",* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın 2000, s.190

[76] Gürsoy, *a.g.e.,*s.13

çevre arasındaki olaylara ve ilişkilere önem vermek ve örgütle ilgili olay ve bilgileri paylaşmak gerekir[77].

- **Başkalarının Duygularını Anlamak (Empati):** Duygusal özbilinç temeli üzerinde gelişen diğer bir yetenek olan empati, insanlarla ilişkide temel beceridir. Empatinin kökeni özbilinçtir. Başkalarının duygularını anlamak, onları yönetebilmek ancak empati yoluyla mümkün olabilir. Başkasını anlayabilmek, önyargısız ve savunmasız olarak dinlemekten geçer. Birlikte çalıştığı insanların görüşlerini hisseden ve anlayan lider bu görüşleri dikkate alarak hem insanlara örgütün etkin bir elemanı olduklarını hissettirir, hem de bu görüşlerden yapıcı eleştiriler alarak faydalanır. Böylece çalışanların bireysel verimliliklerini yükseltir ve liderlik gücünü pekiştirir[78].

2.2.2. Fiziksel Özellikler

Fiziksel Özellikler; sağlık ve fiziki uygunluktur. Askeri liderler yeterli askeri tutum ve fiziksel uygunluğu muhafaza ederek başarıya ulaşırlar.

- ❖ **Sağlık ve Dinçlik:** Sağlık formu rutin fiziksel muayeneler, diş bakımı, göreve gönderilebilme standardına sahip olma, hatta kişisel bakım ve temizlik gibi sağlığı korumaya yönelik her şeydir. Dizanteri yüzünden savaşamayan bir asker yaralı bir asker kadar kayıptır. Sağlıklı askerler, sağlığı yerinde olmayanlara nazaran sıcak, nemli ve her türlü olumsuz koşullarda görev yapabilirler[79].
- ❖ **Fiziki Dinçlik:** Birliklerin savaş zamanında başarılı olabilmeleri için barış zamanında dahi askerlerin ve liderlerin fiziksel olarak yeterli seviyeye ulaşmış olmaları gerekir. Savaş, askerleri fiziki, zihni ve duygusal olarak yıpratır. Bu etkileri asgari düzeye indirmek için, askeri liderler fiziki olarak

---

[77] Salih Günay, *Yönetim Ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001,s.480

[78] Gürsoy, *a.g.e.,*s.14

[79] Gürsoy, *a.g.e.,*s.15

uygun seviyede olup, astlarını(askerleri) uygun seviyeye gelmeleri için eğitirler[80]. Liderlerin kararlan örgütlerin etkinliğini, sağlığını ve güvenliğini etkileyeceğinden, formu korumak pratik bir görev olduğu kadar milli bir görevdir[81].

2.2.3. Zihinsel Özellikler

Bir liderin zihinsel özellikleri irade, şahsi disiplin, inisiyatif, muhakeme, öz güven, zeka ve kültürel bilinç olarak sıralanabilir[82].

- **İrade:** İrade, liderleri çok zor şartlarda ve yaptığı faaliyetten vazgeçmenin kolay olduğu zamanlarda devam etmeye zorlayan içten gelen bir dürtüdür. İrade, sonuca ulaşana kadar savaşma gücü verir. İyi bir liderin sağlam ve güçlü bir iradeye sahip olması gerekir [83].

- **Şahsi disiplin:** Askerliğin temeli disiplindir. Fiziksel ve zihinsel başarı disiplinle iç içedir. Sağlam temellere oturtulmuş bir disiplin, zorlukların üstesinden gelmek için bir askerin en büyük dayanağıdır. Fiziksel dayanıklılık ise gücün bittiği yerde ve zamanda "devam et" diyen bir içgüdünün varlığı demektir. Şahsi disiplinli bir lider, savaş stresi altında kaldığında berrak düşünerek mantıklı hareket edebilmelidir[84].

İnisiyatif: İnisiyatif açık talimat olmadığı zaman, durum değiştiğinde veya planlar tutmadığında hareket edebilme, başlatıcı olabilme yeteneğidir. İnisiyatif sahibi bir lider, harekat konsepti uygulanamaz olduğunda veya üstlerinin niyetine ters, beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında bağımsız karar alabilmeli ve başlatabilmelidir. Askeri alanda inisiyatif kullanabilme daha çok üst seviyedeki

---

[80] Gürsoy, *a.g.e.,*s.15

[81] C. Demiray- M.S.Berberoğlu,*Askeri Liderlik Ders Kitabı,* KHO. Matbaası, Ankara 2002, s.29-31

[82] C. Demiray- M.S.Berberoğlu, *a.g.e.,s.*23-33

[83] Gürsoy, *a.g.e.,*s.16

[84] Gürsoy, *a.g.e.,*s.16

liderlere özgü bir özelliktir. İnisiyatif kullanan bir lider orduya bazen zafer kazandırabilir bazen de zaferin kayıp edilmesine neden olabilir[85].

- **Muhakeme:** Muhakeme, bilginin anlamaya dönüşmesi ve komutanlık sanatının temel özelliğidir. Liderler çoğu kez bir karara varabilmek için zorlu gerçeklerle boğuşmak ve sezgilerine başvurmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda lider, en iyi kararı verebilmelidir. Lider bir sorunla karşılaştığında, harekete geçmeden önce bir dizi seçenek düşünür. Yapmadan önce yapacağı şeyin sonuçlarını gözden geçirir. Yapacağı şeyin sonuçlarını düşünmenin yanı sıra metodolojik olarak da düşünür [86].

- **Özgüven:** Özgüven, her türlü şart ve durumda doğru ve uygun hareket edebileceğinize olan inançtır. Özgüven yeterlilikten gelir, sıkı çalışma ve kendini adamayı gerektiren becerilerde uzmanlaşmaya dayanır. Yeteneklerini bilen ve kendine inanan liderler özgüvenlidirler. İrade ve öz disiplinle beraber özgüven, liderin hiçbir şey yapmamanın daha kolay olduğu durumlarda harekete geçmesini ve kendi adamlarına da aynı şekilde davranmaya ikna etmesini kolaylaştırır[87].

- **Zekâ:** Zeki liderler düşünür, öğrenir ve öğrendiklerini uygularlar. Zekâ bilgiden daha farklıdır. Düşünme yeteneği de kitaptan öğrenmekle aynı değildir. Astların bir lideri takip etmelerinin en büyük nedenlerinden birisi liderin kendi alanında yeterli bir bilgi birikimine sahip olmasına bağlıdır [88].

- **Kültürel bilinç:** Kültür, bir grubun önem verdiği değer yargıları ve inançlar bütünüdür. Askeri lider, emrinde çok farklı ortamlardan ve kültür seviyelerinden insanlar olduğu için emrindeki bu kişileri, fikirleri, nitelikleri ve katkılarıyla birlikte bir bütün olarak değerlendirmelidir. Askeri lider,

---

[85] Gürsoy, *a.g.e.,*s.17

[86] Gürsoy, *a.g.e.,*s.17

[87] Gürsoy, *a.g.e.,*s.17

[88] Gürsoy, *a.g.e.,*s.18

bütün bu farklı kültürdeki kişileri benzeştirmek yerine, herkesin farklı olduğu gerçeğinden yararlanarak uyumlu bir ekip yaratmalıdır [89].

2.2.4. Genel Özellikler

Liderlerde bulunması gereken genel özellikler; liderin hizmete yönelik olması, astların ve takipçilerin gelişmelerine katkıları, farklılıkları yönetmek, politik bilinç, sosyal yetenekler, işbirliği ve danışmanlıktır[90].

- ✓ **Hizmet Yönelimli Olmak:** Hizmet yönelimli olmak, karşısındakinin ihtiyaçlarını önceden tahmin etmek, fark etmek ve onları karşılamaktır. Örgütlerde çalışan hizmet yönelimli kişiler, beraber çalıştıkları kişilerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçları hizmet veya ürünlerle eşleştirir. Yöneticiler iç ve dış müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini arttırmak için yeni yollar arar [91]. Hizmet yönelimli kişiler, karşısındaki kişilerin beklenti ve isteklerini daha çabuk fark etmekte ve bunlara cevap vermekte başarılıdırlar. Hizmet işlerindeki farklı iş rolleri, farklı duygu ifadesi ve kontrolünü gerektirir. Bireylerin rollerinde beklenen duyguları sergileyebilmeleri duygusal zekalarıyla ilişkilidir. Duygusal zekası yüksek olan kişiler, bulundukları ortamdaki ilişkilerden kaynaklanan başkalarına ait duyguları algılamakta, edindikleri bilgiler ışığında empati yetenekleri ile istenen duygu ve düşüncelerin oluşturulmasında ustalık sergilemektedirler[92].

- ✓ **Diğerlerinin Gelişimlerine Katkıda Bulunmak:** Başkalarına yardım etmek, paylaşmak, işbirliği yapmak, işlerin yapılışında gönüllü olmak gibi davranışlar prososyal davranış kalıplarıdır. Bunlar, başkalarının başarısını ve gelişimini ortaya çıkaran ve besleyen olumlu sosyal davranışlardır. Genel

---

[89] Gürsoy, *a.g.e.*,s.18

[90] Gürsoy, *a.g.e.*,s.19

[91] Gürsoy, *a.g.e.*,s.20

[92] Gürsoy, *a.g.e.*,s.20

olarak prososyal örgütsel davranış, bireyin herhangi bir maddi veya sosyal beklenti içine girmeden[93];

- Örgütsel rolünü en iyi şekilde yerini getirmesi, kendini geliştirmesi, daha üst sorumluluklara kendini hazırlaması,

- Çevresindeki kişilerin örgütsel rollerini geliştirmelerinde bireysel, grup ve örgütsel düzeyde destek sağlaması,

- Belirlenen bireysel, grup ve örgütsel başarısını arttırmak için çaba harcamasıdır.Bireyin herhangi bir beklenti içine girmeden, gönüllü olarak çevresindeki kişilere yapıcı davranışlar sergilemesi olarak tanımlanan prososyal davranışlar başkalarının farkında olmak ve onlara önem vermek ile daha da zenginleşmektedir[94].

✓ **Farklılıkları Yönetmek:** İş görenler, işlerinin doğasına bağlı olarak, örgüt içinde çeşitli iş gören grupları ile işbirliği ve etkileşim içinde çalışma zorunluluğu içinde olurlar. Bugün, gerek sermayenin gerek işgücünün dünyadaki dolaşım yaygınlığı neticesinde, örgütlerde çalışanların demografik özelliklerindeki çeşitlilik de artmaktadır[95]. Bu konuda yapılan son araştırma verileri, bu farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmesi için liderin uygun sosyal bilgiye ve davranış repertuarına sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle farklı ırktan olan kişilerin ve kadınların işyerindeki uyumunun gerçekleştirilmesi liderin sosyal becerileri ile ilişkilidir[96]. Örgütler, örgütün her bir üyesinden etkilenirler. Her üye farklı beklentilerle ve farklı özelliklerle örgüte katılır. Üyelerin altyapıları ve bakış açıları ne kadar çok farklılık gösterirse, problemlerin çözümünde ve karar

[93] Gürsoy, *a.g.e.*,s.21

[94] Gürsoy, *a.g.e.*,s.20

[95] Gürsoy, *a.g.e.*,s.22

[96] Robert J. Hooıjberg-James G. Hunt,*"Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model",* Journal of Management, Vol: 23, No: 3. 1997,s.375-409

verme sürecinde ortaya çıkacak öneriler de o kadar zengin ve yararlı bilgiler içerecektir. Yüksek duygusal zekâya sahip kişiler, farklı özelliklere sahip kişilerle rahatça çalışabilirler. Lider, farklı kişilerle olan ilişkilerinde birtakım fırsatlar ve olumlu davranışları değerlendirerek, farklılıkları örgütün lehine çevirebilir[97].

- ✓ **Politik Bilinç:** Gruptaki duygusal etkileşimleri ve güç ilişkilerini doğru şekilde anlayabilmektir. Politik bilince sahip kişiler, güç ilişkilerinin anahtar noktalarını doğru bir şekilde teşhis eder, önemli sosyal ilişkiler ağını ortaya çıkartırlar[98]. Bu kişiler, müşterilerin, rakiplerin bakış açılarını ve davranışlarını şekillendiren güç odaklarını anlarlar. Durumsal, örgütsel ve dışsal gerçekleri doğru şekilde değerlendirirler[99]. Bir lider, çevresindeki kişilerin tümünün isteklerinin oluşturduğu karışıklılıkla baş edebilmek için, politik yeteneğe sahip olmalıdır. En etkin liderler, politik bilince ve yeteneğe sahip olanlardır. Politik kelimesi, yüzeysel çekicilik, manipülasyon gibi olumsuz çağrışımları akla getirmektedir[100]. Ancak duygusal zekâda tanımlanan politik kelimesi, bir misyonu veya bir amacı rahatça ve açık şekilde ifade etmede ve amaca ulaşmak için herkesi bir araya nasıl getireceğini bilmekteki ustalık anlamında kullanılmaktadır. Politik bilince sahip liderler, grubun nabzını tutmakta, sözlü olarak ortaya çıkmamış duygu ve düşünceleri anlamada ve astların anlayacağı ve kabul edeceği şekilde onlarla etkin iletişim kurmakta başarılı olan liderlerdir. Politik bilince sahip liderlerin doğal bilgi ağları güçlüdür[101].

---

[97] Gürsoy, *a.g.e.,*s.22

[98] Gös.Yer.

[99] F. T.Acar, *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*,Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2001,s. 61

[100] F. T.Acar *a.g.e.,*s. 61

[101] F. T.Acar *a.g.e.,*s. 61

- ✓ **Sosyal Yetenekler:** Sosyal yetenekler; etkileme gücü, iletişim yeteneği, değişime uyum, çatışmaları yönetebilme, işbirliğine ve dayanışmaya açık olma, takım çalışmalarına uyum, yetenek ve becerilerini içerir. Hızlı yapısal değişim döneminde yaşamını sürdürebilecek olanlar sadece değişim liderleridir[102].

- ✓ **İşbirliği ve Dayanışma:** Yardımlaşma, paylaşma, işbirliği gibi davranışlar iş başarısını etkileyen önemli boyutlardır. Bu tür davranış kalıpları genellikle yöneticiler tarafından işletmenin verimliliğinden bile daha önemli olarak değerlendirilir. Verimliliğin sürekli gelişimini sağlamak için, iş görenin devamlılığı, diğer çalışanlarla uyumlu olması, işbirliği içinde olması çok önemlidir. Bu davranışlar, kolektif iş gücünü bir arada tutan bir yapıştırıcı rolünü oynar [103].

Her toplumda liderler, dile getirilmeyen ortak fikirleri ifade edebilen ve bunu, bir topluluğu hedeflerine doğru yöneltecek bir şekilde açıklayabilen insanlardır. Diğer insanlar böyle liderlerle çalışmaktan zevk alırlar. Çünkü duygusal olarak olumlu bir bağ yakalamışlardır. Böylelikle liderler insanların kendilerini iyi bir ruh halinde hissetmeleri için elinden gelen her şeyi yapmaktadır. Çalışanlar ile iyi bir iletişim içinde olmak, başarılı bir liderin en önemli özelliğidir. İyi bir lider çalışanlarını dinler, onları anlamaya çalışır, önerilere açık ve teşvik edicidir.[104].

2.3. Liderlik Teorileri

Bu başlık altında liderlikle ilgili görüş ve teoriler üç tanesine yer verilecektir. Bunlar:

a. Geleneksel (klasik),

---

[102] Peter Drucker, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev: İrfan Bahçıvangil-Gülenay Gorbon, 2. Basım Epsilon Yayıncılık, İstanbul 2000,s.85

[103] Gürsoy, *a.g.e.,*s.24

[104] Gürsoy, *a.g.e.,*s.24

b. Davranışsal ve
c. Çağdaş liderlik yaklaşımları olarak toplanabilir.

Bu yaklaşımlar çerçevesinde yer alan teori ve görüşler, liderliğin ne olduğunu açıklamak yanında bir sosyal birimde veya grupta "Kim lider olur?" ve "Hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?" sorularını da cevaplamaya yöneliktir.

2.3.1. Geleneksel (Klasik) Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımı, 'Özellikler' ve 'Büyük Adamlar' yaklaşımı diye de bilinir. Liderlik konusundaki ilk sistematik çalışmalar, bir bireyi hangi özelliklerin lider yaptığı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu konudaki antik çağlara kadar uzanan ilk teorilerde hakim görüş, "Lider olunmaz, lider olarak doğulur." şeklindedir. Büyük adam (great man) teorisi diye adlandırılan bu kurama göre, bir kişi liderlik için gerekli özelliklere ya doğuştan sahiptir ya da değildir.

Yönetici ile lider kavramını aynı gören klasik yönetim anlayışında, liderlik tanımlarında genellikle gücün merkezileşmesi ve kontrol üzerinde durulmaktaydı. Ayrıca, 1940'lı yıllardan itibaren liderlik tanımlarında grup kavramının kullanılmaya başladığı görülmektedir. O dönemde J. K. Hempill'in yaptığı tanımlama bunu destekler niteliktedir. Yazara göre liderlik, istenilen sonuçlara varmak için, grup faaliyetlerini bir araya getirme sürecidir[105].

Liderlikte özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalarda ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulasın ister grubu ön plana çıkarsın varılmak istenen nokta, bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip olduklarıdır. Bu amaçla 1920–1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır.

---

[105] Thomas J.Sergiovanni, *Rethinking Leadership: A Collection Of Articles*. Second Edition. Thousand Oaks, Ca: Corwin Press, 2007,s.20

Özellikle bu yüzyılın başlarında, bu yaklaşım çerçevesinde liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Liderlik özellikleri olarak, yaş, cinsiyet, boy, ırk, fiziksel görünüm, bilgi, zeka, ilişki kurma yeteneği, ileriyi görebilme, doğruluk, samimiyet, açık sözlülük, duygusal istikrar, olgunluk, kendine güven, kararlılık, girişkenlik, motivasyon.. gibi fiziksel ve psikolojik özellikler incelenmiştir[106].

Asıl olarak lider değişkeni üzerinde duran özellikler yaklaşımının temel görüşü, her ne kadar araştırmalarca tamamen desteklenememişse de, liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı, şeklinde özetlenebilir. Ayrıca, bu yaklaşım içinde liderin davranış tarzlarına, belirli bir sınıflandırma anlayışıyla yaklaşılmamış, adeta tek tip bir liderlik modeli öngörülmüştür.

2.3.1.1. Büyük Adamların Liderliği

Thomas Carlyle'nin 'Büyük Adamlar' kuramı, tarihin büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir[107]. O'nun düşüncesinde kahraman liderler, toplumun iradesini iradesine teslim ettiği, kendisine samimiyetle bağlandığı, buyruklarına uyduğu önderdir. O, topluma emreder ve onu yönetir. Toplum için sürekli ve pratik öğrenme kaynağı olur. Her gün ve her saat yapılması gereken şeyin ne olduğunu bildirir. Çünkü o, güçlü ve ehil olandır. Bu dünyadaki herhangi bir toplumsal sistemin görevi, bu güçlü ve ehil adamı bulmak ve onu seçkinlik, soyluluk, krallık gibi yetki sembolleri ile donatarak ona insanlara yol gösterecek imkânları sağlamaktır. Bu adamın buyruklarına samimiyetle, en ufak şüpheye kapılmaksızın uyulması gerekir. İşte o zaman işler ve davranışlar en iyi ve ideal biçimde düzenlenmiş olacaktır. Bunu yapan ülke, ideal bir ülke olacaktır[108].

---

[106] Erol Eren, "*Yönetim Psikolojisi"*. İşletme Fakültesi. İstanbul 1989,s.364-451

[107] T.Carlyle, *Kahramanlar*, Çev: Behzat Tanç, Kutluğ Yayınları, İstanbul1976,s. 33-285-286

[108] T.Carlyle, *a.g.e.,*s. 33-285-286

Liderin sahip olduğu özellikleri, lider etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul eden bu teoriye göre; lider fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından takipçilerinden farklıdır[109].

Bazı büyük liderlerin biyografileri incelendiğinde görülür ki onlar sanki sıra dışı bir genetik yetenekle dünyaya gelmişlerdir. Bu demek oluyor ki onların gelecekteki liderlik rolleri çok önceden takdir edilmiş oluyor. Büyük adamlar kuramına göre bu doğru değildir. Doğru olan başlıca liderlik yeteneklerinin ve becerilerinin öğrenilebilecek olduğudur. Etkili bir lider olmak için tek olmazsa olmaz gereklilik öğrenme isteğine sahip olmaktır. Ancak bu görüşle ilgili bazı problemler vardır. Eğer bazı kişiler sıra dışı yeteneklerle dünyaya gelmedilerse herkes eşit yetenek ve eğilime sahip demektir. Bu durumda fırsat verilmesi durumunda bir insanın her şeyi yapabileceği kabul edilmelidir. Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori, pek fazlaca başarılı olamamıştır[110]. Liderlik olgusunun tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

2.3.1.2. Kişisel Özellik Kaynaklı Liderlik

L. L. Barnard, Bingham, Kilbourne, Kirkpatrick & Locke, Kohs & Irle, Page, Tead gibi araştırmacılara göre liderlerin, onları diğer insanlardan ayıran üstün özellikleri ve huyları vardır. Bu araştırmacılar tarafından liderlik kavramı ile yöneticilik kavramı hemen hemen aynı anlamda kullanılmıştır. Tead'e göre liderlik, belirli bir işi başarmada diğer kişileri ikna edebilmek için gerekli olan özellikler bütünüdür[111].

---

[109] Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon Ve Davranış*, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul 1993,s. 338-339-344

[110] Akif Tabak, *Lider Ve Takipçileri,* Asil Yayın Dağıtım, İstanbul 2005,s.1

[111] Beliz Dereli, İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Merkezi,Beta Yayınevi, İstanbul, 2009, s.9

Kişisel özellikler teorisi geliştikçe, genel özelliklerden çok spesifik özelliklerin liderlik başarısında daha fazla rol oynadığını göstermiştir. Değişik kişisel özelliklerin değişik durumlarda önem kazandığı veya yitirdiği görülmektedir. Bu spesifik özellikler aşağıdaki gibidir[112]:

- ✓ **Motivasyon:** Bireyin işte sürdürdüğü ölçülebilir ve kontrol edilebilir çabasıdır. Liderler yüksek örgütsel amaçlara ulaşmak için astlarının ihtiyaç duyduklarında kendi kendilerini motive edebilmelerini olanaklı kılmalıdır. Bu durum organizasyonlarda bulunan rol karmaşası ve yetersiz bilgi ile karar verme mecburiyetlerine çözüm olacaktır.
- ✓ **Dürüstlük ve Güvenilirlik:** Liderin söyledikleriyle yaptıklarının farklılık göstermediğinin ve değer yargılarına uygun davrandığının göstergesidir. Bu özellik liderin güvenilir ve aranılır bir kişi olmasını sağlamaktadır. Niyet ve hareketlerin bütünlük göstermesini sağlayan saygın ilkeler ve sağlam ahlaksal kurallara sahip olmaktır.
- ✓ **Özgüven:** Kişinin kendi yeteneğine olan inancı ve karar almadaki istekliliğidir. Astlarının güvenini ve desteğini kazanabilmek için liderlerin sahip olması gereken başlıca özelliktir. Astlar, kendisine inanmayan bir amire asla inanmayacaklardır.
- ✓ **Zeka:** Zeka anlama kapasitesidir ve iyi karar alabilmek için gereken başlıca özelliktir. Astlar zeki olarak gördükleri bir üst olduğunda karar almayı üstlerine bırakma eğilimindedir.
- ✓ **Bilgi ve Esneklik:** Bilgi belirli bir konuya olan aşinalıktır. Durumsal bilgi karar almada zekadan sonra gelen en önemli ikinci unsurdur. Örgütle ilgili önemli bir durumla ilgili bilgi sahibi olmak etkili bir lider olabilmek için gereklidir.

---

[112] D. J. Chessum, *An Essay On Admiral Viscount Jellicoe Of Scapa A Study İn Command And Leadership,*2002

Zamanla bu görüş yerini, insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır. Bunların sonucunda yapılan birçok araştırma liderin özellikleri arasında şu unsurların olabileceğini ortaya koymuştur: Yakışıklılık, olgunluk, başkalarına güven verme, zeka, bilgi, ileriyi görebilme, başkalarına güven verme, inisiyatif sahibi olma, duygusal olgunluk, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kararlılık, kendine güvenme, iş başarma ve güzel konuşma yeteneği. Lider, bu özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek de kolaylaşacaktır.

2.3.1.3. Kişisel Özelliği De İçeren Durumsal Liderlik

Barnard, Bass, J. F. Brown, Case, C. A. Gibb, Jenkins, Lapiere, Murphy, Westburgh gibi araştırmacılar, liderin ortaya çıkışında genel olarak üç faktörün etkili olduğunu belirtirler. (1) Kişilik özellikleri, (2) grubun ve grup üyelerinin doğası, (3) grubun karşılaştığı olaylar.

Bu dönemdeki liderlik araştırmaları, liderlik etme yeteneklerini kişilerin kendilerine bahşedilmiş kişisel birtakım özelliklerle ilişkilendirmiştir. Zeka, toplumsal tabaka, ekonomik düzey ve çocukluktaki yetiştirilme şekilleri gibi kişisel özellikler Bass, Bird, Stogdill tarafından araştırılmıştır. Stogdill liderlikle alakalı beş kişisel faktör tanımlamıştır. Lider pozisyonundaki ortalama bir kişinin diğer grup üyelerinden üstün olan özellikleri şunlardır: Kapasite, başarı, sorumluluk, katılım, sosyo-ekonomik statü. Kapasite zeka ve yaratıcılığı kapsar, başarı bilgi ve ciddi çalışma ile ilgilidir, sorumluluk faaliyet ve uyum sağlayabilmekle ilişkilidir, statü sevilme ile alakalıdır. Ama bu oldukça dar bir nitelendirmedir. Bir insan sadece bu özelliklerin bir araya gelmesi ile lider olmaz. Liderde bulunması gereken özellikler ve yetenekler, lider olarak hareket edilecek ortamın taleplerine göre de şekillenmektedir[113].

[113] C. A. Garcia1, 2, J. Robinson1, L. A. Guethlein3, P. Parham3, J. A. Madrigal1, 2 And S. G. E. Marsh1, Yayın Adı:*Immunogenetics*,2 Volume 55, Number 4 / July, 2003,s.8

R. Stogdill'e göre liderlik; belli özelliklere sahip olmakla ilgili değildir, grupta aktif katılımı sağlayarak grup üyeleri arasında işleyen bir ilişkiler ağının kurulması ve işbirliği dahilinde işlerin tamamlanmasının sağlanması ile ilgilidir. Özellikler yaklaşımı vardığı sonuçlar açısından tutarlı bir bütünlük gösterememektedir. Bunun nedeni olarak şunlar sayılabilir: özellik listesi sonsuzdur; liderin ortaya çıktığı grupta, liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler bulunabilmektedir; özelliklerin tanımlanması ve ölçümü güçtür ve liderin bulunduğu ortam göz ardı edilmektedir[114].

2.3.1.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert liderlerin davranışlarını dört grup altında birleştirmektedir. İlk grup liderlik tipinde belirleyici kriter yöneticinin astlarına olan güvenidir. Buna bağlı olarak yönetici sıkı otoriterden, esnek otoriter, danışmalı ve katılımcı lider tipine uzanan bir çizgi üzerinde tanımlanabilir. Likert'in ikinci grup liderlik tipi için belirlediği kriter astların algılamakta olduğu serbesti seviyesidir. Üçüncü ve dördüncü grup için üstün astlarla olan ilişkisi ve görüşlerini alma eğilimi belirleyici olmaktadır. Likert araştırmalar sonunda lider-performans ilişkisini etkileyen üç temel değişken saptamıştır. Bunlar sırasıyla; organizasyon yapısı, politikaları ve bireysel özellikler ve benzerlerini içeren 'durumsal değişkenler'; ikincisi, performans hedeflerini, tutumları, algılamaları, motivasyon tedbirlerini kapsayan 'ana değişkenler'; ve son olarak da verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç gibi bağımlı/sonuç değişkenlerdir[115].

Rensis Likert, Douglas Mc Gregor'un yaklaşımını geliştirerek, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğunu incelemiştir[116]. Bu araştırmada bir yandan

---

[114] Halil Can-Ahmet Akgün-Şahin Kavuncubaşı, *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi. Ankara 1998,s.320

[115] Uğur Zel, *Liderlik Teorileri Ve Araştırmaları*, Kho Matbaası, Ankara 1996,s.109

[116] İlker Birdal-Nilgün Aydemir, *Yönetim Teorileri*, Yayın No:005, Sosyal Bilim Dizisi: 001, Sistem Yayıncılık Ve Matbaacılık, Kurtiş Matbaası, İstanbul 1992,s.23

liderin davranışı, durum değişkenleri ve ara değişkenler ile diğer taraftaki astların verim ve iş tatmini arasındaki bağımlılığı göstermektedir.

Geliştirilen bu modelde liderlik davranışları 4 grupta toplanmıştır. Bunlar[117];

- Sistem 1: Liderler altında çalışan kişilere güvenmezler, kararları kendileri alırlar çalışma ortamına korku ve ceza havası hâkimdir.
- Sistem 2: Kararlar yine üst yönetim tarafından alınır. Daha önce alman kararların istikametinde bazı rutin işler için kararlar alt kademe tarafında alınabilir. Astları motive edebilmek amacıyla ödül ve ceza yöntemi vardır.
- Sistem 3: Lider amaçları saptamadan ve karar almadan önce altında çalışanların görüş ve fikirlerine danışır. Astlarına tam güven olmasa da önemli ölçüde güven vardır. Astların fikirlerini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır.
- Sistem 4: Bu sistemde astlar amaçların belirlenmesi ve uygulanmasında kararlara tam olarak katılırlar ve kendilerini tam serbest hissederler. Lider daima astların fikirlerini alır. Lider ve astlar arasındaki ilişki en üst seviyedir ve tamamıyla güven duygusuna bağlı bir şekildedir.

Likert'e göre, yönetim sistemi sistem 4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmelidir. Likert "insani organizasyonu oluşturmak için organizasyon kültüründe; yatay iletişim, katılımcı yönetim, takdir ve ödüllendirme ve güvenin bulunması gerektiğini savunmuştur"[118].

Likert, araştırmaları sonucunda; sistem 3 ve sistem 4 tarzları altında çalışanların yüksek seviyede ürettikleri, sistem 1 ve sistem 2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede ürettikleri tespit' edilmiştir. Likert, bu sonuçların liderlerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir. Davranışsal yaklaşımların ortak olarak sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz:

- İnsanlar sadece ekonomik faktörlere bağlı olarak motive olmazlar.

---

[117] Erol Eren, *Yönetim Ve Organizasyon*, (4. Basım). Beta Yayınevi. İstanbul 1998,s.451

[118] http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm

• Bireylerin gereksinimleri zaman içerisinde değişim gösterebilir
• Çalışanların davranışlarının mutlaka bir nedeni vardır.
• İnsanlar değişik liderlik tarzlarına değişik tepkiler gösterirler.
• Bireyler arası ilişiklerin örgütsel etkinliğe büyük etkisi vardır.
• Örgütler sosyal görevleri de olan sistemlerdir.

2.3.1.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

"X" teorisinde; normal koşullarda insanlar tembel, çalışmak istemeyen, sorumluluktan kaçan, yenilik ve değişimlere karşı olan bencil bir yapıdadır. Mc Gregor, bu varsayımlardaki özelliklere insanların doğuştan sahip olmadıklarını, klasik yönetim düşüncesine dayalı felsefe ve uygulamaların bu davranışlara yol açtığını belirtmiştir[119].

"Y" teorisinde ise; "X" teorisinin aksine, insanların tembel olmadıklarını aksine çalışmanın aynı bir oyun kadar doğal olduğunu, insanların sıkı denetlenmesinin işletmenin amaçlarına ulaşmada tek yol olmadığını, insanların normal koşullarda sorumluluk sahibi olduklarını ve işletmeye bağlılığın insanların benliğinin doyurulması, onlara değer verildiğini gösteren bir ödüllendirmeye bağlı olduğundan bahsetmektedir.

Douglas McGregor tarafından formüle edilen, X Kuramı ve Y Kuramı olarak adlandırılan teoriler de önderlerin davranışlarını açıklamada kullanılabilir. McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği gibi insanlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandırıldıklarında daha üst seviyelerde ki ihtiyaçlar tarafından güdülenir. Bu gereksinimler toplumsal ilişkilerde aidiyet duygusu, saygı

[119] İlker Birdal-Nilgün Aydemir, *a.g.e.*,,s.23

görme, tanınma, toplumsal statü, saygınlık ve son olarak kendini gerçekleştirmedir. Bu durum da "X" teorisini Mc Gregor'un savunduğu gibi geçersiz kılmaktadır[120].

McGregor'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X kuramı ve Y kuramı olarak adlandırılabilir. İlk defa 1957'de yayınlanan bu görüşe göre **X Kuramı** şu varsayımları içermektedir.

- ❖ Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve iş'ten mümkün olduğu kadar uzak kalmak için çabalar.
- ❖ Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- ❖ Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalı.

Buna karşılık **Y Teorisi** çatısı altında toplanmış olan varsayımlar şunlardır:

- ✓ Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğal durumdadır.
- ✓ Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- ✓ Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- ✓ Her insanın bir potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında bulunan bir kişi bu potansiyelini geliştirir ve daha fazla sorumluluk almayı öğrenir.
- ✓ Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktadır.

Buna göre X Kuramı inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken Y Kuramının varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı (participative) bir davranış gösterecektir. Liderlerin/yöneticilerin kararlarını ve eylemlerini, insanlara ilişkin görüş tarzları belirlenmektedir. Pek çok yöneticiye göre insanlar doğuştan tembeldir ve çalışmak için zorlanmaları söz konusudur. Günümüzde X teorisi çok fazla kullanım alanına sahip değildir. Bugün Batı toplumunda insanlar demokratik bir yönetime sahipler ve

[120] İsmail Türkmen,*Yönetimde Verimlilik*, Milli Prodüktivite Merkez Yayını:519, Ankara 1994,s.77

hayat standartları yükseldiği gibi eğitim imkânları da artmıştır. Teori X'i uygulayan örgütler çalışanları motive etmekten uzaktır. Bu nedenle hem çalışanların hem de örgütün hedeflerini gerçekleştirmek kolay olmayan bir hal almaktadır.

Y teorisine inananlar, iş ortamını yeniden şekillendirerek astlarının sorumluluk alma ve kendi eylemlerini kontrol altına alma imkânı sağlarlar. Yani yönetici hem örgütün hem de çalışanın amaçlarına ulaşabilmesi için gereken çalışma ortamını sağlamalıdır. Eğer bunu sağlamakta başarısız olurlarsa insanlar kendilerini tatmin etmek için başka yerlere bakacaklardır. Hatta örgüte zarar verecek tarzda da davranabilirler.

X ve Y teorisi klasik yönetim anlayışındaki çalışana bakışın değişmeye başladığının ve insanın artık kendini geliştirmesine imkân verecek bir çalışma ortamın hazırlanmasını sağlamaya yönelik bir bakış açısını somutlaştırması nedeniyle önemlidir.

2.3.2. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsallık teorilerinin genel varsayımı, en uygun liderlik davranışının duruma göre değişeceği ve değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Teorinin bu tezine karşın, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en iyi bilinen çalışma, Fred Fiedler'in durumsal lider etkililiği modelidir[121].

2.3.2.1. Durumsal Lider Etkililiği Modeli

Dönemin en önemli teorisyenlerinden olan Fiedler 1967 yılında liderliği, grup üyelerinin işlerini koordine etme ve yönetmede liderin takınacağı davranış biçimi olarak tarif etmiştir[122]. Fred Fiedler, 'En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı' olarak

[121] Tamer Koçel, *a.g.e.,*s. 338-339-344

[122] Beliz Dereli, *a.g.e.,*,s.15

adlandırılan ölçek yardımıyla bir liderin, görev eğilimli veya ilişki eğilimli olup olmadığını belirlemektedir.

Fiedler'e göre, görev ve ilişki eğilimli yönetici davranışlarının etkili olduğu durum üç faktör tarafından belirlenmektedir:

(1) Lider-üye ilişkileri; Liderle çalışma grubu arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Tersi söz konusu ise, olumsuz ortamdan söz edilir.

(2) Görev yapısı; İşin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Planlanmış nitelikteki işler liderlik için olumlu bir ortam yaratırken, planlanmayan işler olumsuz bir ortam yaratacaktır.

(3) Liderin yasal gücü; Liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu yasal güçtür. Bu yasal güç fazla veya az olabilir. Fazla ise, liderlik için olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortamdan söz edilir[123].

Fiedler, görev ve ilişki eğilimli liderliğin, üç temel durumsal faktör tarafından belirlenen koşulların hangilerine uygun geldiğini belirlemiştir[124]. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygundur. Çünkü en olumlu ortamda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin yapılması gerekenleri söylemesini beklemektedir: en olumsuz durumda ise liderin kişiye yönelik davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanmaktadır. Nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun olacaktır[125].

Fiedler kuramının en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışının birleştirilmesidir. Fiedler Kuramı'nın temel varsayımı; lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle Fiedler, yöneticinin davranışını değiştirmek

---

[123] Tamer Koçel, *a.g.e.,*s. 338-339-344

[124] Halil Can-Ahmet Akgün-Şahin Kavuncubaşı,*a.g.e.,*s.320

[125] Beliz Dereli, *a.g.e.,s.*15

yerine, yöneticiyi o davranışa uygun yerde çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır.

2.3.2.2. Yol-Amaç Teorisi

Yol Amaç Teorisi, House ve Evans tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemekte ve liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkinlikleri olan kimseler olduğu temel varsayımından hareket edilmektedir[126].

Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır: (1) Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ve (2) bu sonuçlara verdiği değer. Bu teoriye göre lider izleyiciyi, ödüller kullanarak, , amaca ulaşmak için çabalarken onu destekleyerek, motive edici görev vererek, amaca ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırarak etkiler. Lider istenilen amaca ulaşmak için izleyicilerinin yolunu açar. Liderin bu davranışları astın motivasyonunu zenginleştirir ve iş tatminini artırır. Aynı zamanda liderin astlar tarafından kabul edilmesini de sağlar[127].

Lider, dört liderlik davranışından birisini gösterebilir: (1) Otoriter liderlik, (2) destekleyici liderlik, (3) katılımcı liderlik, (4) başarıya yönelik liderlik. Bu davranışların uygunluğu ise şu durumsallık faktörleri tarafından belirlenmektedir: İzleyenlerin kişilik özellikleri, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı, işin niteliği. Örneğin: İnsanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzında; insanın geleceğinin, kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inanlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzında daha fazla tatmin olacaklardır[128].

---

[126] Erol Eren, *Yönetim Ve Organizasyon*,s.451

[127] Adnan Ceylan, *Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme*,Doktora Tezi, Gebze, Gyte Yayın: 3, 1998,s. 316

[128] Tamer Koçel, *a.g.e.,*s. 338-339-344

2.3.2.3. Yaşam Eğrisi Teorisi

Durumsallık teorilerinden bir diğeri de Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın 'yaşam eğrisi modeli'dir. Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen liderlik yaklaşımın temel varsayımları, bir bireyin liderlik tarzının tek bir çeşit değil çok yönlü olabileceği ve liderlik tarzının astların özelliğine ve motivasyonuna göre etkili olabileceğidir. Bu teoriye göre, en etkili liderlik stili astların olgunluk düzeyine göre değişmektedir[129]. Hersey ve Blanchard olgunluğu, yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklarlar. Yönetici ile astlar arasındaki ilişkiler, astların olgunlaşma ve gelişimleri doğrultusunda dört evreden geçer. Yönetici her evrede liderlik davranışını farklılaştırmalıdır.

- Birinci Aşama: Astın örgütte çalışmaya başladığı ilk dönem olan bu aşamada lider için en uygun davranış; yüksek seviyede iş-odaklılıktır. Astlar görevleri ile ilgili olarak bilgilendirilmeli ve örgüt kuralları ve prosedürleri astlara tanıtılmalıdır. Bu evrede, yol gösterici olmayan bir lider, işe yeni başlayanların bir endişe ve karmaşa yaşamasına neden olur. Katılımcı bir liderlik davranışı da bu aşamada uygun değildir; çünkü işe yeni başlayan elemanları meslektaş olarak kabul etmek için henüz çok erkendir.
- İkinci Aşama: Astın işleri öğrenmeye başladığı dönem olan bu aşamada iş odaklı yönetim önemini korumaktadır; çünkü astlar henüz tam sorumluluk alacak yeterlilikte değillerdir. Bu aşamada yönetici, çalışan odaklı davranışlar göstermeye başlayabilir.
- Üçüncü Aşama: Astların yetenekleri gelişmiş, başarı motivasyonları artmıştır ve astlar artık sorumluluk almaya isteklidirler. Bu aşamada yönetici artık yol gösterici olmak zorunda değildir; destekleyici ve cesaretlendirici davranış biçimi en uygunudur.
- Dördüncü Aşama: Ast artık çok daha deneyimlidir, kendine güveni artmıştır ve kendi yolunu bulabilecek seviyededir. Yönetici bu aşamada destekleyici

[129] Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik* , Pegem, Ankara 2000,s.31

ve cesaretlendirici davranışlarını azaltabilir; ast artık kendi kendine yetebilmektedir ve yol gösterici davranışlara ihtiyacı yoktur.

Yaşam eğrisi modeli, dinamik ve esnek bir model olmasından dolayı büyük ilgi görmüştür. En etkili liderlik stilinin belirlenebilmesi için astların motivasyon, deneyim ve yetenek düzeylerinin sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir. Hersey ve Blanchard'a göre uygun liderlik stili, sadece astların motivasyonunu artırmayacak, aynı zamanda onların olgunlaşmalarına da yardımcı olacaktır[130].

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. 1970'lerin ortalarından itibaren, örgütsel davranış alanında uzmanlaşan sosyopsikoloji temelli araştırmacılar, gelişen teknolojinin gereklerine ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için organizasyonların strateji, kültür ve uygulamalarında köklü değişimlerin yapılması gereğini kavrayarak, organizasyonlardaki değişim üzerinde liderlerin etkilerini açıklamaya çalışmışlardır. Bu araştırmalarla birlikte ilgi, normal yönetici davranışlarından izleyiciler ve sosyal sistemler üzerinde güçlü etkileri olan olağanüstü liderler üzerine kaymıştır. Karizmatik, transformasyonel, ilham verici ve vizyoner liderler olarak tanımlanan bu liderlerin, izleyiciler üzerinde ve örgütsel performansı geliştirmede güçlü etkilerinin olduğu görülmüştür[131].

2.4. Liderlik Çeşitleri

Liderlik çeşitlerini kültürel, karizmatik, vizyoner, etik ve eğitim liderliği olarak sınıflamak mümkündür. Aşağıda da bu liderlik türleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

---

[130] J. Stoner , *Management Prentice*, Hall İnternational , 1982,s.486-487

[131] C. Jacobsen- R.J. House, "*The Rise And Decline Of Charismatic Leadership*", 1999

2.4.1. Otokratik Liderlik

Liderler veya yöneticiler, daha çok, ellerinde bulundurdukları pozisyonel güçlerine (yasal güç, cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü) güvenirler fakat örgütün diğer üyeleri, bu sıkı otoriteye karşı düşmanlık besleyebilirler[132].

Otokratik lider, X kuramına dönük bir lider tarzıdır. Uzun dönemde gerek moral gerekse de üretimle ilgili sorun çıkarma konusunda birikimi mevcuttur. Otokratik lider tarafından yönetilen örgütte, kişisel ve örgütsel büyüme ve gelişmenin sağlanması zordur [133].

Bu tip liderlik anlayışı, liderin davranışlarına daha fazla ağırlık verdiği için "patron davranışlı" liderlik tipi olarak da adlandırılmaktadır[134]. Otokratik liderler (Autocratic Leaders) genellikle merkezi otoriteye sahiptirler ve kararları kendi başlarına vermektedirler. Otokratik liderler, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Bu tip liderler, işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletirler ve çalışanlar ne yapacaklarını böylece önceden bilebilirler. Otokratik liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler. Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir ifade ile, amaçların ve politikaların belirlenmesinde işgörenlerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Onlar, sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır[135].

2.4.2.Kalite liderlik

TKY (Toplam Kalite Yönetimi), müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileştirme ve hata yapmama esaslarına dayalı çağdaş bir yönetim

---

[132] Muammer Doğan, *İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi*, Anadolu Matbaa, İzmir 1998,s.294

[133] Semra Arıkan, *a.g.e.*,s.10

[134] Muammer Doğan**,** *a.g.e.*,s.294

[135] Erol Eren, *Yönetim Ve Organizasyon*,s.,453

yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı liderlik alanında "Toplam Kalite Liderliği" anlayışını ortaya çıkarmıştır. Toplam kalite liderliği, kalitenin arttırılmasında üst düzey yöneticilerin önemli sorumlulukları bulunduğunu kabul etmekle birlikte liderliği paylaşılmış bir süreç olarak görür. Kalite liderliği müşteri merkezli davranmaya yönelik bir liderlik biçimidir.

TKY' de üst yönetim unsurunun liderliği elzemdir. Sürekli gelişmeyi ve değişen unsurlara ve müşteri isteklerine etkin bir biçimde uymayı ilkeleştiren toplam kalite yönetimi, bunu büyük bir payda yöneticinin liderlik vasıflarına ilişkilendirmektedir. Deming, TKY'nin örgütlerde üst yöneticinin başlatması gerektiğini savunmaktadır. Deming, için "kalite, yönetimdir" anlamındadır ve bir kurumun büyümesindeki ana sorun üst yönetimin liderlik vasfıdır[136].

Toplam kalite yöneticisi düzeni ve insanı düşünür. Juran, bir örgütün başarı tanımını düzen ve insan olarak iki faktöre ayırır ve savunur. Bu iki faktörün sonuç üzerindeki etkisini de % 85 sistem, %15 insan şeklinde ifade eder. Sistemin tasarımı ve işletilmesi doğrudan üst yönetimin sorumluluğunda olan bir alandır. İnsanı yönetme sorumluluğu da kalite liderinin sorumluluk alanı içindedir. Toplam kalite liderliği sürekli gelişmeyi hedefler. Sürekli gelişme kalite yolculuğunun yaşam boyu devam etmesidir. Başka bir ifade ile sürekli gelişme öğrenen örgütün kaliteyi sürdürme konusundaki kararlı davranışıdır[137].

Kalitenin sağlanması ve sistemi iyileştirme görevinin üst yönetimde olduğuna inanan Deming, yöneticinin kalite liderliği açısından şu liderlik özellikleri üzerinde durmaktadır[138].

- Güven ve yardım sağlar fakat yargılamaz
- Tüm çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatı verir.

---

[136] Yüksel Özden, *Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler Ve Oluşum*, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık. Ankara 1999,s.171

[137] Vehbi Çelik, *a.g.e.,*s.187

[138] Yüksel Özden, *a.g.e.*,s.171

• İş görenlere, içinde çalışmaktan onur duyacakları iş ortamları sağlar

• Çalışanların işlerinden zevk almaları ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için çaba sarf eder.

Kalitenin var edilmesinde üst yönetimin önemli bir rolün altından kalkması kalite yönetimi sisteminin oluşturulmasında liderliğin önemini büyütmektedir. Lideri, toplam kalite doktrine benimsetmeye çalışır. Örgütsel güvene dayalı bir ilişki sistemi oluşturur. Kalite lideri, kalite ilke ve uygulamaları hakkında sürekli eğitim sağlamak için gerekli kaynakları kullanır. Toplam kalite liderliği, korku değil, güven üzerine kurulur.

Toplam kalite liderliğinin önemli bir boyutu müşteri tatminidir. Toplam kalite lideri müşteri odaklı düşünen liderdir. Müşteri / vatandaş kendi isteklerini gerçekleştirmeye yardımcı olan ve bu amaca hizmet eden politikaları benimsemiş örgütleri benimserler.Toplam kalite liderliği sürekli gelişmeyi hedefler. Sürekli gelişme kalite yolculuğunun yaşam boyu sürmesidir. Başka bir deyişle sürekli gelişme öğrenen örgütün kaliteyi sürdürme konusundaki kararlı davranışıdır[139].

Hatayı var etmemek, sürekli gelişme ve tüketici tatmini gibi belirli ilkeler üstüne kurulmuş kalite liderliği, bir hayat anlayışına dönüşmediği sürece, belli cümlelerden oluşan herhangi bir slogan olmaktan ötesinde var olamaz. Kalite liderliği, hayat kalitesinin büyütülmesine katkılı olmalıdır. TKY, liderlikte kalite, kalitede liderlik önermektedir. Bu da üst yönetimden başlayarak tüm yönetim kademesinin bilgi, beceri, katılım, iş ahlakı, yaşam tarzı gibi her konuda örnek davranışlarda bulunulması demektir[140].

Kalite liderliği, çalışanları organizasyonu faydalı bir şekilde çalışmalarını sağlama sebeplerini içerir. Kalite üretiminin gerçekleşmesini, çalışanlarını motive

---

[139] Gös.Yer.

[140] Saim Efelerli-Cüneyt Gerek-İbrahim Akgün, "*Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi"* Kamu Yönetiminde 1. Kalite Kongresi, TODAIE Yayını, Ankara 1988,s.153

etme yoluyla sağlamak için, onların fikirlerini de alarak uygun amaçlar belirlenmelidir. Amaç belirlenmemişse ya da çalışanların amaç saptama konusunda herhangi bir katkıda bulunmuyorlarsa, onlar verilen görevi başarıyla yerine getirecek kadar motive edilmemiştirler.

2.4.3.Vizyoner Liderlik

Pielstick (1998) ' e göre vizyon örgütün potansiyel geleceğini tanımlayıcı bir tasarımdır[141]. Örgütsel vizyon örgütün lideri veya yöneticileri tarafından oluşturulabilir. Fakat genelde etkin bir vizyon; lider ve izleyenler tarafından paylaşılan fikirler toplamının açık bir şekilde ifade edilmesidir. Bu fikirler sentezlenerek izleyenlerin değerleri, hayalleri ve gereksinimleri doğrultusunda geliştirilir. Böylece tam katılımlı hedefler dizgesi oluşturulmuş olur[142].

Vizyon kavramı ilerleyen görme gücünü ifade eder. Ancak bu görme, gözle görülen bir görme olayı değildir. Zihin gücüyle ve sezgiyle ilgili bir görmedir. Her organizasyonda liderler bir vizyona sahip olmak ve bu vizyonu organizasyonun bütünü içinde paylaşılan bir vizyon haline getirmek durumundadır. Organizasyonun bütünü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük düzeyini koruyabilmiş işletme düşünebilmek mümkün değildir. Sashkin' e göre, gerçekleştirilmesi öngörülen amacı açıkça ifade eden vizyonuyla aynı kapsamda örgütsel kültürün transformasyonunu sağlamayı başlat görevi olarak algılayan kişi vizyoner liderdir.

Bu tanımlamanın karizmatik ve transformasyonel liderlikle, vizyoner liderlik arasında açık ve belirgin bir ilişkiyi ifade ettiği ileri sürülmesine karşılık[143]; Sashkin ve Burke vizyoner liderlerin;

---

[141] C.D. Pielstick, *The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis,* Community College Review. (26)3,1998,S.15-28

[142] L.Eraslan,"*Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi",* Milli Eğitim Dergisi.Ankara 2003,s.556

[143] T.Keçecioğlu, *Lider & Liderlik*, Okumuş Adam Yayınları, Yayın No:19, 1.Baskı, İstanbul 2003,143

1) Güç gereksinimi gibi ayırt edici kişilik özellikleriyle

2)Vizyonu açıklamak için örgütsel kültürü değiştirmek gibi kesin etkiler yaratmalarıyla

3)Ayırt edici davranış örüntüleriyle, farklılaştıklarını vurgulamaktadır[144].

Hızlı değişen dünyada liderin sadece vizyona sahip olması yeterli değildir, vizyonu etkileme yeteneğine ve dışsal koşullardaki değişimlere göre geliştirme yeteneğine de sahip olmalıdır.

2.4.4. Demokratik Liderler

Demokratik liderler, sahip oldukları otoritelerini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Dolayısıyla, daha etkin karar alabilme imkânı ortaya çıkmaktadır. İzleyiciler, kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları en üst seviyededir. Demokratik anlayışta, karar mekanizmasının yavaş işlemesinden kaynaklanan kayıplar olabilir. Çok acil karar alınması gereken durumlarda bu liderlik anlayışı aksayabilmektedir. Bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını belirler [145].

2.4.5. Kültürel Liderlik

Kültürel liderliğin;

1) Var olan kültürü koruma ve sürdürme,

2) Yeni bir kültür oluşturma olarak, iki boyutta irdelendiği söylenebilir.

Kültürel liderliğin yeni bir kültür oluşturma biçeminin iki farklı görünümü yaratma ve değiştirmedir. Trice ve Beyer' e göre transformasyonel liderler, eski kültürü değiştirirler. Oysa karizmatik liderler yeni bir kültür yaratırlar.

---

[144] A.Bryman, *Charisma And Leadership İn Organizations*, Sage Publications,London 1992

[145] Erol Eren, *Yönetim Ve Organizasyon,s.*453

2.4.6. Süper Liderlik

1990'lı yıllarda ortaya çıkan bir liderlik yaklaşımıdır. Süper liderlik kuramına göre herkes kendi kendisinin lideridir. Liderlik, bu kurama göre kişisel bir sorumluluk olarak görülmektedir. Süper liderlik, astların öz disiplin anlayışı içinde kendisini yetiştirmesiyle süper lider olunabileceğini savunur. Süper liderlikte hiyerarşi önemli olmayıp içsel bir olgunlaşma ve derinleşme vardır.

2.4.7.Etik (Moral) Liderlik

Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlamıştır. Etik liderlik, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzerlik taşımaktadır. Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderliği özellik kuramıyla bütünleştirmektedir. Ancak etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece etiksel özellik ön plana çıkmaktadır. Etiksel liderin davranışını sergileyebileceği uygun bir örgüt ortamının olması gerekir.

Ortamın uygunluğu ise, daha çok örgüt kültürüyle ilgilidir. Bu bakımdan etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Etik değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkililiğini belirleyen temel faktördür[146].

İş yaşamında neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin inançlar bazı örgütlerde ciddi bir sorun haline gelmiştir. Mesleki etik ilkeleri ahlaki bir boyut içeren ve örgütün içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve iş görenlerin gereksinim duydukları bir çerçeve çizer. Bu çerçeve iş görenleri etik ilkelere uygun davranmaya güdüleyici bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları tanımlar.

---

[146] Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik,* Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000,s.187

2.4.8. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi köken olarak Yunanca bir kelimedir ve ihsan edilmiş, bağışlanmış, ilahi ilham yeteneği anlamlarına gelir. Karizma, sıradan insanlardan ziyade, insanüstü veya istisnai güç ve niteliklere sahip olan kişiler için geçerlidir.

Karizma, lidere izleyicilerin lidere duydukları güvenin oluşturduğu özel bir otorite şekli sağlar. Bu lider özelliğinde, kendine olan yüksek inanç ve güven, izleyenlerini etkileyecek güçlü bir motivasyon yeteneği vardır. Bilindiği gibi karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin çalışanlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. İzleyiciler liderin olağanüstü özelliklere sahip olduğunu düşündükleri için ona bağlılık gösterirler; liderin sahip olduğu bu olağanüstü özellikler doğuştan gelen özellikler değildir ancak izleyiciler bu özellikleri lider olmanın göstergesi olarak yorumlarlar. Karizmatik liderler grup içerisinde kolaylıkla kabul edilir ve desteklenirler. Bu lider tipi kendilerine özgü özelliklere ve davranışlara sahiptirler[147].

Karizmatik liderler, kuvvetli bir güç ihtiyacı duyarlar, özgüvenleri çok yüksektir. İnanç ve idealleri hakkında güçlü kanaatleri vardır. Vizyon iletmek, izleyenler üzerinde etki oluşturmak ve onlara model olmak için çaba harcarlar. Karizmatik liderler, işin anlam ve önemini, yüksek performans beklentisini ve astlarına başarıları konusunda güvenleri olduğunu belirtirler. Yapılan araştırmalar neticesinde; büyük liderlerdeki olağanüstü kişilik özelliklerini fark eden ve bunu "karizma" kavramıyla sosyal bilim dünyasına aktaran Max Weber, modern toplumda karizmatik lidere önemli bir işlev yükler. Weber'e göre, karizmatik liderler, ilahi olarak seçilmiş kişilerdir. Weber klasik üçlü tipolojisinde yetkiyi; karizmatik, geleneksel ve yasal olarak üçe ayrılır. Karizmatik yetki, istikrarsızlık ve kaos ortamlarında ortaya çıkan lidere izleyicilerin atfettiği insanüstü ayrıcalıklı

[147] M.R.Testa, "*National Culture, Leadership And Citizenship: İmplacations For Cross-Cultural Management"* International Journal Of Hospitality Management, 1999, 28; 2009,s.78–85.

özelliklerdir. Bu ilişkinin devamlılığı, liderin atfedilen bu özellikleri göstermesine bağlıdır[148].

Karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır. En ayrıntılı analiz, Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar, karizmatik liderlerin gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler oldukları, statükoyu korumaktan ziyade köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır[149]. Örneğin Mustafa Kemal Atatürk, Hitler ve Mussolini.. Örneklerden de anlaşılacağı üzere karizmatik liderlik; bir işletme liderliğinden öte; toplumsal değişimleri beraberinde getiren sosyal bir yaklaşımı temsil etmektedir[150].

Karizmatik otorite, insanlar bir kimsenin özel niteliklerine saygı duyduklarında (karizma"cazibe yeteneği" demektir) ve bu nitelikleri bu bireye onlar adına kullanma hakkı tanıdıklarında ortaya çıkar. Karizmatik liderlik kavramı[151] özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır. 1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma buluntularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. Aşağıda sıraladığımız özelliklerin karizmaya katkıda bulunduğuna inanılmaktadır;

- İzleyiciler liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
- İzleyiciler liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- İzleyiciler lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.
- İzleyiciler lideri etkileyici hissederler.
- İzleyiciler lideri gönüllü olarak dinler.
- İzleyiciler örgütlerindeki görevlerinde duygusal olarak içerilirler.
- İzleyiciler performans amaçlarını artırırlar.

---

[148] A.Ergeneli, *a.g.e.,*

[149] Azize Ergeneli, *a.g.e.,*

[150] M.R.Testa, *a.g.e.*,s.78–85.

[151] T.Keçecioğlu, *a.g.e.*,s.46

• İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulunduklarına inanırlar.

Teori bundan dolayı karizmatik liderlerin kendine özgü özellikleri ve davranışlara sahip olduklarını ifade eder. Örneğin karizmatik lider kendine güvenir, kendi inanç ve ideallerinin doğruluğuna inanır ve insanları etkilemeye güçlü olarak ihtiyaç duyar.

2.4.9. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Birçok liderlik teorileri içinde transformasyonel liderlik, özellikle hızlı bir değişim içersindeki işletmelerdeki liderliği anlamayla ilgilidir. Liderlik literatürü incelendiğinde, iş ortamındaki eylemlerdeki öngörü sahibi liderlere dair çeşitli örneklere rastlanmaktadır.[152]

Transformasyonel liderlik düşüncesi, ilk defa 1973 yılında J. V. Downton, tarafından yürütülen sosyolojik bir çalışmada ortaya atılmıştır. Daha sonra James MacGregor, 1978 yılında basılan 'Liderlik' kitabında transformasyonel liderlik terimini kullanmıştır. 1985 yılında ise Bernard M. Bass, diğerlerinden farklı olarak, davranış modelleri ve faktörlerini de ele alan transformasyonel liderlik teorisini oluşturmuştur.

Günümüzde dönüştürücü liderlik kavramı Burns'un çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Burns kitabında mükemmel firmaların sahip olduğu sıra dışı insanlardan bahsederken Peters ve Waterman dönüştürücü lideri mükemmellikle eş anlamlı görmektedir. Bass ise, dönüştürücü lideri karizma ile aynı olarak görmektedir. Bunun ötesinde göz ardı edilmemesi gereken gerçek ise dönüştürücü lider ile izleyicilerin, moral ve motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmalarıdır.

---

[152] B.M.Bass,*Transformational Leadership; Industrial, Military And Educational Impact*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, Nj,1998

Burns'e göre dönüşümsel liderlik daha çok liderin astlarının değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirme temeline dayanır. Burns, politik liderlik konusunda Alman sosyolog Weber'in ortaya koyduğu ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik olarak bir ayrıma gitmiştir[153].

Burns, liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirmesi olarak tarif etmektedir[154]. Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. Sadece liderlik sürecini kullanarak liderler izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilirler. Bunun adı dönüştürücü liderliktir. Yukarıda bahsettiğimiz her iki liderlik biçimi de insanların faydası adına kullanılabilir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, davranışsal liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüştürücü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlerle ilgilenmektedir. Dönüştürücü lider yukarıda saydığımız son değerleri kullanarak izleyicilerinin moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedir[155].

Dönüştürücü liderlikte ilişki maddi öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns bunlara, yukarıda ifade ettiğimiz gibi son değerler adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüştürücü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler[156].

---

[153] M. Sashkin- E. W. Rosenbach,"*A New Leadership Paradigm"* ;R.L. Taylor- W. E.Rosenbach Contemporary Issues İn Leadership, Westview Press Colarado , 1993,s.88

[154] M. Sashkin- E. W. Rosenbach,*a.g.e.,*s. 88

[155] Beliz Dereli, *a.g.e.,s.*22

[156] J.Steyrer- M.Schiffinger-R.Lang, "*Organizational Commitment-A Missing Link Between Leadership Behavior And Organizational Performance*" Vienna University Of Economics And Business Administration Elsevier Ltd. 2008

Dönüşümsel liderler, tanımı itibariyle, diğerlerine vizyonlarıyla ilham verirler, bu vizyonu muhalif taraflarıyla pekiştirirler, kendilerine ve görevlerine olan güveni sergilemekte ve diğerlerine kendi misyonlarını desteklemeleri için ilham vermektedir. Diğerlerini etkilemedeki aktif yaklaşımları ve kendi kişiliklerindeki karizmatik yanlarıyla karakterize edilen dönüşümsel liderler, arzulara ve amaçlara ilham verme, sembolik tasarımları ve umutları uyandırma, huyları değiştirmedeki kadar çok, direk özel aktivitelere eğilimli değildirler. Köklü sorunlara taze yaklaşımları geliştirirler ve sorunları yeni seçeneklere açarlar. Bu liderler heyecan yaratırlar. Yüksek riskli pozisyonlarda çalışırken, özellikle fırsat ve kazançların yüksek olduğu yerlerdeki riski bulmaya çalışırlar. Böyle liderler diğerleriyle empatik ve sezgisel yollarla ilişkiye geçerler[157].

Burns'un yaptığı çalışma bu ayrımın ötesine gitmemiş ve ortaya anlaşılan bir teori ve ölçüm getirmemiştir. Bass, ilk defa çalışmasıyla Burns'un yeni teorisini ölçülebilir ve anlaşılabilir bir noktaya taşımıştır. Bass çalışmasında çok faktörlü liderlik anketi hazırlamıştır. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Anket iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir Ankette etkileşimci liderliğin belirlemecileri, durumsal ödüller, amaçlara göre yönetim olarak belirtilmektedir. Dönüştürücü liderliğin belirlemecileri ise; karizma, (izleyicilerin liderleri; heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme konusunda karizmatik özelliklere sahip olarak görmeleri), doktrine etme (liderlerin izleyicilerini büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilmeleri), entelektüel yaratıcılık (bu kavramın etkileşimci liderliktekinden farkı, dönüştürücü liderin izleyicilerinin görevle ilgili problemlerini kendilerinin çözmesini beklemesi), bireyselleştirilmiş düşünce (liderin izleyicilerini öğrenme ve gelişmeleri için yakınlık gösterip cesaretlendirmesi)[158].

---

[157] G.Yukl,"*How Leaders İnfluence Organizational Effectiveness*" The Leadership Quarterly 19, 2008,s. 708-722

[158] G.Yukl, *Leadership In Organizations,* Third Edition, Prentice Hall International, 1994

Transformasyonel liderlik; idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel ilgi gibi yeteneklerin oluşturduğu bir yönetim tarzıdır[159]. Lider bu yeteneklerini kullanarak, izleyicilerin davranışlarını o şekilde etkiler ki bu etkilenme sonucunda izleyiciler kendi amaçları ile örgüt amaçları arasında bir sentez oluşturmayı başarırlar.

Transformasyonel liderlik; etkin olarak değişimi yürürlüğe koyma, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratma ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerin bir kümesidir. Transformasyonel liderler izleyicileri ile birebir çalkantılı ilişkiler yaratırken yoğun hislerin de ortaya çıkmasını sağlarlar[160].

Conger ve Kanungo liderin dönüşümcü olarak kabul edilmesi için bazı şartları yerine getirmesi gerektiğini belirtirler. Lider, fırsatları görmeli ve bunu gerçekleştirebilecek vizyonu oluşturmalıdır. Vizyon astlara anlatılmalı ve bu dönüşümün gerekli olduğu konusunda astlar ikna edilmelidir. Liderin kişisel başarıları, fedakârlığı ve risk alması takipçilerin ona güvenebilecekleri ve onun vizyonunun peşinden gidebilecekleri konusunda inandırıcı olmalıdır. Dönüşümcü liderliğin harekete geçirici yönü, astların lideri kişisel olarak çok ciddi derecede kabullenmeleri, liderle geleceğe yönelik ortak bir vizyonu paylaşmaları ve liderin kişisel isteklerinin astların ve ödül beklentilerini karşılamasında saklıdır. Dönüşümcü liderlikte söz konusu olan liderlik, karşılıklı bir alışverişin çok ötesinde, kişisel olarak ortak hisleri paylaşma ve sıkı ilişkiler kurma düzeyindedir[161].

Burns'un çalışmalarını geliştiren bir isim olan Bass'a göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin daha üst bir halidir. Dönüşümcü liderlik, astların yeteneklerini ve ilgi noktalarını geliştirmesi, daha doğrunun ve daha iyinin peşinde olması ve astlarda kendi çıkarlarından önce grubun çıkarlarını düşünme bilinci

---

[159] Donahue, '*Collaborative Governance'* And Mcguire ,2006,s.2 'Collaborative Public Management',2006,s.33

[160] G.Yukl, *Leadership In Organizations*

[161] C.S.Burke-K.Stagl–C.Klein-G.F.Goodwin-E.Salas-S.M.Halpin, *What Type Of Leadership Behaviours Are Functional İn Teams?* The Leadership Quarterly 17, 2006,s.288–307

oluşturması sebebi ile liderliğin belirlenmiş en üst halidir. Bass'ın savunduğu temel düşünce, dönüşümcü liderliğin sadece dünya çapındaki az sayıdaki değerli ve özel insanlara mahsus olmadığı ve dönüşümcü liderlerin örgütün birçok seviyesinde karşımıza çıkabileceği olmuştur.

Bass'ın geliştirdiği çok yönlü liderlik anketi (multiple leadership questionnaire) davranış ölçeği olduğuna göre en önemli dönüştürücü liderlik boyutunun da karizma olduğunu söylemek gerekecektir. Bass'ın bu çalışmasında karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüştürücü liderliğe sebep olmanın ötesinde sonucudur. Bass, Weber'in eski Yunanca da 'Tanrının armağanı' olarak gördüğü karizmanın anlamını göz ardı etmektedir. Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüştürücü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir[162].

2.5. Liderlik Davranışları

Personelin örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını örgütsel amaçlara yönlendirmede, belirli, alışılmış ve rutinleşmiş davranış biçimlerini aşabilen kişi yöneticilik statüsünden liderlik statüsünü geçebilir[163]. Bu nedenle liderin sergilediği davranışlar oldukça önemlidir ve liderin etki gücü sergilediği liderlik davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Ekvall ve Arvonen (1991) geliştirdikleri liderlik davranışı ölçeğinde liderlerin göstereceği davranışları aşağıdaki gibi sıralarlar[164];

- Astlarına karşı arkadaşça ve adil davranması,
- Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam oluşturması,
- Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinlemesi,
- Düzeni sağlaması, güven verici ve tutarlı olması,
- Astlarına güvenmesi ve gerekli durumlarda onları savunması,
- Karar alırken riske girmekten kaçınmaması,

---

[162] M. Sashkin- E. W. Rosenbach,*a.g.e.*,s.92

[163] Mustafa Aydın, *Etkileyen Ve Etkilenen Bir Kişi Olarak Yönetici*, Ders Notları, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Ve İdari Bilimler Fakültesi Eğitim Bölümü, Ankara 1981,s.5

[164] G. Ekvall- J.Arvonen, *Change –Centred Leadership:An Extension Of The Two Dimensional Model"*, Scandinavian Journal Of Management,1991.s.17-26

• Kimin neden sorumlu olduğunu biliyor olması,
• Açık ve dürüst bir yöntem anlayışının olması,
• Yeniliklere açık olması ve yeni fikirleri teşvik etmesi,
• Eleştirilere açık olması ve iyi çalışmaları takdir etmesi,
• Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanması ve yeni projeler üretmesi,
• Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermesi,
• Planlarını dikkatli yapması ve gelecek hakkında planlar yapması,
• Birimlerin sonuçları hakkında bilgi vermesi,
• Büyümeyi teşvik etmesi, esnek ve değişime açık olması,
• Amaçlarının belirgin olması ve gerektiğinde çabuk karar alabilmesi,
• Diğerlerinin düşüncelerine önem vermesi,
• Uygulanmakta olan planlar üzerinde ve iş denetiminde çok titiz davranması,
• Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar sağlaması,
• Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlaması,
• Astlarına bir birey olarak saygı göstermesi ve karar verirken onlara söz hakkı vermesi,
• İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyması,
• Olayları irdeleyip düşünmeden karar almaması ve planlarını dikkatli yapması.

İlk olarak Hart ve Quinn (1993) tarafından[165] üst kademe yöneticilerin davranışlarını ölçmek için dört boyutlu olarak oluşturulmuş olan ve sonra Tsui vd. (2006) tarafından[166] geliştirilmiş CEO Liderlik Davranışları Ölçüm Anketinde liderlik davranışları altı boyutuyla ele alınmıştır. Fakat otokratik liderlik davranışı diğer liderlik davranışlarıyla çeliştiği için daha sonra bu ölçeği kullanan yazarlar "risk alma, ilişki odaklılık, çalışan odaklılık, vizyonerlik ve kontrol odaklılık" olmak üzere beş liderlik davranışı üzerinde odaklanmıştır[167]. Aşağıdaki tabloda söz konusu ölçekte yer alan liderlik davranışlarının beşine ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

---

[165] S.L.Hart- R.E.Quinn, "*Roles Executives Play: Ceos, Behavioral Complexity, And Firm Performance"*, Human Relations ,1993,s.543

[166] A.S.Tsuı-Z.Zhang-H.Wang Xin- K.R. Wu, J.B., "*Unpacking The Relationship Between Ceo Leadership Behavior And Organizational Culture*", The Leadership Quarterly, 17, 2006,s.120

[167] U.Avcı-C.Topaloğlu, "*Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*", KMU İİBF Dergisi, 16, 2009,s.1-20.

Tablo 1: Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin Tanımlar

LİDERLİK DAVRANIŞI	AÇIKLAMALAR
ÇALIŞAN ODAKLI LİDERLİK	Çalışanları motive edici davranışlar sergileyen, karar ve uygulamalarında çalışanların beklentilerini ön planda tutan liderlik davranışıdır. Çalışan odaklı liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlar üzerine yoğunlaşır ve astlarına tam olarak güvenerek denetim gereksinimini en aza düşürme eğiliminde olurlar. Çalışan odaklı davranış sergileyen liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların ihtiyaç ve duygularına önem verilmesi gerektiğini bilirler; onların ihtiyaç ve duygularını dikkate alan davranışları sergilerler.
VİZYONER LİDERLİK	Vizyoner lider, işgörenlerin gelecekte olacaklar ve yapılacaklarla ilgili öngörü sahibi olmasını sağlar. Uzun vadeli işlerin çalışanlar için anlamlı şekilde algılanmasına yardımcı olur. Böylece rutin ve uzun süre devam eden işleri anlamlı kılar. Örgütün amaçları ile kişilerin uzun dönemli hedeflerini bir araya getiren net bir vizyon oluşturur.
İLİŞKİ ODAKLI LİDERLİK	İlişki odaklı liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt içinde ve dışında geliştirdikleri iyi ilişkileri kullanırlar. Bu tip liderler, işgörenlerle güçlü duygusal bağlar kurar ve bu yaklaşımın sonunda sadakate dayalı olarak insanları yönetir. İlişki odaklı liderler, işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını ve değerlerini bilir ve hassasiyet gösterir. Onlarla yüzyüze iletişim kurar, güvene dayalı ilişkiler geliştirir ve işgörenlere geniş çaplı destek sağlayarak onlara güven duygusu ve inisiyatif kullanma özgürlüğü tanır.
RİSK ALAN LİDERLİK	Risk alan liderler, işletmenin geleceğine yönelik yeni fikirler geliştirmeyi, işletmenin amaçları ve stratejisi ile ilgili öneriler geliştirmeyi ve sunmayı, gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel fırsatlar ve risk unsurları konusunda öngörü sahibi kişiler olarak bilinir. Bu tür liderler, örgütsel amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda işgörenlere yenilik yapma, deneme ve ölçülü risk alma hakkı tanır ve sık sık inisiyatif sağlar.
KONTROL ODAKLI LİDERLİK	Kontrol odaklı liderler, performans hedef ve standartlarının net şekilde belirlendiği, bu hedef ve standartlara ulaşılıp ulaşılmadığının kontrol sistemleri yardımıyla denetlendiği bir yönetim yaklaşımı sergilerler. Bu tip liderler, otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları tek başına alır; çalışanların örgütsel amaç ve değerlere uygun davranıp davranmadıklarını denetler.

Kaynak: U.Avcı-C.Topaloğlu, "*Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*", KMU İİBF Dergisi, 16, 2009,s.1-20.

Kabacoff, (1998) liderlik[168] süreçlerinde yer alan davranış bileşenlerini 22 başlık altında toplar. Kobacoff'un bu modelinden faydalanılarak Arıcı (2002) tarafından geliştirilen ölçekte liderlik davranışları Tablo 2'de gösterilmiştir[169].

[168] R.Kabacoff, "*Gender Differences In Organizational Leadership: A Large Sample Study*", Mrg, Portland, Usa., 1998,s.18-20

Tablo 2: Liderlik Süreçlerinde Yer Alan Davranış Bileşenleri

Davranış Bileşenleri	Davranış Özellikleri
VİZYON YARATMA	
Tutuculuk	Mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalarda arama
	Kurumsal karar ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması
	Kurumsal karar ve uygulamalarında en az risk alacak şekilde hareket etme
Yenilikçilik	Hızla değişen koşullara rahat uyum sağlama ve bu ortamda kendini rahat hissetme
	Kurumsal kararlarında ve uygulamalarında yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih etme
	Kurumsal kararlarında ve uygulamalarında risk almaya istekli olma
	Kurum çalışanlarının hata yaparak öğrenmelerine mümkün olduğunca izin verme
Teknik Vurgu	Uzmanlık alanı ile ilgili bilgisini araştırma ve sonuçlarda kullanabilme Uzmanlık alanı ile ilgi bilgi seviyesini sürekli geliştirmeye çalışma
Kendine Önem	Kurumsal vizyona yönelik kararlarında bağımsız olmaya önem verme
	Liderin vizyon yaratmada rolüne olan inancı ve bağlılığı
Stratejik Vurgu	Kurumsal karar ve uygulamalarının uzun dönemli sonuçlarını dikkate alma
	Olaylara uzun dönem planlamaya dayalı analiz yoluyla yaklaşma
	İleriyi düşünme, planlama ve objektif analiz yoluyla karar verme
İZLEYİCİ KAZANMA	
İkna Edicilik	Kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçme
	Kurumun amaçlarına bağlılık yaratmak için çalışanları amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçme
Dışa Dönüklük	Kurum çalışanları kişilerarası ilişkilerinde biçimsel olmayan bir tarz
	Kurum çalışanları ile ilişkilerinde cana yakın ve arkadaşça davranma
	Kurum içinde kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurma
Coşkulu	Coşku, enerji ve duygusal ifadeler kullanarak hareket etme
	İzleyicileri işlerinde ve işlerin içinde istekle tutabilme kapasitesini
Duygusal Kontrol	Kurumsal ilişkiler de duyguları kontrol etme ve sakin bir tarz
VİZYONU UYGULAMA KOYMA	
Yapı Oluşturma	Kurumsal çalışmaları kolaylaştırıcı ilke ve prosedürler geliştirme
	Sistematik ve organize edilmiş bir yaklaşım benimseyerek düzenli yöntemlerle çalışmayı tercih etme

[169] E.D.Arıcı, "*Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri",* Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:3,Antalya 2002

Taktik Kullanma	Hemen sonuç alınmasını sağlamak için kolay uygulanabilir stratejilere odaklanarak çözüm üretme
	Gerektiği durumlarda pratik stratejiler üzerinde odaklanarak anlık kararlar verebilmek
İletişim	Kurum çalışanlarına sadece bilmeleri gerekli bulunan bilgileri aktarma
	Kurum çalışanlarından ne beklendiğini açıkça belirtme
	Var olan bilgi akışını korumak
	Çatışma durumlarında kişilikler yerine somut durumlar üzerinde yoğunlaşarak çözüme ulaşma
	Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirirken kurumun misyon ve değerlerini ısrarlı biçimde vurgulama
Yetki Devri	Astlarının yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlama
	Kurum çalışanlarına yeteneklerini ortaya koymalarına imkan verecek önemli görevler verme
SONUÇLARI İZLEME	
Kontrol	İşlerin zamanında bitmesini garantiye almak üzere bitiş tarihleri belirleyip faaliyetleri sürekli kontrol altında tutma
Geri Bildirim	Astlara performansları hakkında sürekli ve açık geri bildirim sağlama
	Kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerinde dolambaçsız bir tarzda kendilerine ifade etme
SONUÇLARA ULAŞMA	
Yönetim Odaklılık	Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirmek için yetki ve sorumlulukları sonuna kadar kullanma
Baskın Olma	Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlama
Üretim Odaklılık	Başarıya odaklanılmasını sağlamak için yüksek düzeyde performans hedefleri koyma
TAKIM ÇALIŞMASI	
Davranış	Çalışma arkadaşlarının güçlü yönlerini ortaya çıkararak birbirlerinin performanslarını tamamlamalarını sağlama
	Kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif ilgi gösterme
Fikir birliği	Karar alma süreçlerinde, kurum çalışanlarının görüşlerini dikkate alma
Yetki İlişkileri	Kurumdaki yetkili kişilerin fikirlerini karar süreçlerinde dikkate alma
	Kurumun organizasyonel ilişkilerine sadık olma
Empati	Kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık gösterme
	Olaylara kurum çalışanlarının cephesinden bakma alışkanlığına sahip olma

Kaynak: E.D.Arıcı, "*Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri",* Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:3,Antalya 2002

Bu ölçek, Ekvall ve Arvonen(1991) tarafından[170] belirtilen ifadelerin tamamına yakınını ve CEO Liderlik Davranışları Ölçüm Anketinde[171] yer alan liderlik davranışları boyutları da içermektedir. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla Uzun (2005) tarafından da kullanılmıştır[172].

2.6. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi yönetim alanında çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Yönetim, yönetici, liderlik ve lider kavramları, birbirlerine yakın kavramlardır. Ancak, bu kavramlar arasında farklılıklar vardır. Liderlik teorisyenleri, 1940'lardan başlayarak lider ile yöneticiyi, aşağı yukarı aynı anlamda kullanarak, etkili liderlik veya etkili yöneticilik için gerekli olan koşulları ve davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Diğer taraftan, bazı yönetim düşünürleri ise yöneticilik ve liderliği farklı kavramlar olarak, kesin biçimde ayırt etmeye çalışmışlardır[173].

Yönetim alanında ilk bilimsel çalışmaları yapan F.W. Taylor' a göre yönetim; başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı, yönetici de; yönetimle ilgili is ve faaliyetleri tek olarak yâda grup halinde gören bireylerdir[174].

Bu görüşe dayanarak, yönetim, belirli amaç ya da amaçlara varmak üzere finansal (para, kredi v.b.), fiziksel (hammadde, demirbaş, malzeme, v.b.), insan (isçiler, memurlar, yöneticiler) ve bilgi kaynaklarını sağlama, bu kaynakları etkin ve verimli kullanılabilecek kararlar alma ve bu kararları uygulatma süreçleri toplamı;

---

[170] G. Ekvall- J.Arvonen, a.g.e.,s.17-26

[171] S.L.Hart- R.E.Quinn,a.g.e.,s.543

[172] Gizem Uzun,*Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2005

[173] Feriha Balekoğlu, "*Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler Ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, SBE, 1992,s.59

[174] Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*. Yayın No:226, İstanbul: İsletme Fakültesi Yayınları, 1990,s.11

yönetici de belirli bir zaman dilimi içinde amaçlara ulaşmak için kaynakları bir araya getirerek onlar arasında uygun bir bileşim sağlayan kimse olarak tanımlanabilir[175].

Liderlik boyutuna baktığımızda ise bu konunun uzun yıllardan bu yana sosyologlar tarafından incelenen bir konu olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla üzerinde birçok araştırmalar yapılmış, bir o kadar da tanımlamalar yapılmıştır.

Liderlik davranışı ile yönetimsel davranış arasındaki fark söyle belirlenebilir;

- Yöneticilik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısının ve prosedürün kullanılmasıdır. Liderlik ise, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da değiştirmek için yeni bir yapıya prosedürün başlatılmasıdır. Bu ayrıma göre; yöneticilik için " koruma" liderlik için " yenileme" sözcükleri anahtar kavramlar olarak ifade edilebilir.
- Yöneticiler, temelde çalışanları kontrol ederek, belirlenmiş hedefe doğru yöneltmeye çalışırken; liderler, izleyenlerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak, hedefe doğru güdülemektedir[176]. Başkalarını yönetme hakkı üst makamlar tarafından, liderlik etme hakkı ise, izleyiciler tarafından verilmektedir.
- Bir yönetici, yasal yetkilerle dinamik bir güce sahip olabileceği gibi, grup üyelerinin sağladıkları destek nedeniyle de güç kazanabilir. Bu her zaman böyle olmayabilir de. Yasal yetkisi olan her yönetici lider konumunda olmayacağı gibi, her liderin de yasal yetkilere sahip olması gerekmez. Hatta bir örgüt içinde durum ve zamana göre birden fazla lider de bulunabilir. başka bir deyişle, liderlik formal organizasyonlara has değildir, liderin resmi yetkilerle donatılmadı da şart değildir. Liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler olduğu gibi, yöneticilik rolü bulunmayan liderler de olabilmektedir. İdeal durum, yöneticinin aynı zamanda liderlik niteliklerine sahip olmasıdır[177].

---

[175] Erol Eren, *a.g.e.,s.*3

[176] Naci Karkın, "*Kamu Ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi"*, İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi,Cilt 76, Sayı 445, Aralık 2004, s.48

[177] H.Korkut, *Hacettepe Üniversitesi Ve O.D.T.Ü Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası***.** Ankara 1992,s.159

Bu bilgiler ışığında liderliğin ve yöneticiliğin ayrımını aşağıdaki tabloda daha net görebiliriz[178]:

Tablo 3: Yönetici ve Lider Arasındaki Bazı Temel Farklar

Yönetici	Liderlik
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve Ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve Niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar
Tek adamdır.	Ekip adamıdır, takım oyuncusudur
Sistem ve yapıya odaklanır	İnsana odaklanır
Gizlilik yaratır	Açıktır ve açık davranır
Dikte eder, emir verir ve yönetir.	Danışır, görüş ve fikir alır,
Statükoyu kabullenir	Statükoyu değiştirir

Yukarıdaki tabloyu yorumlayacak olursak yöneticiler ve liderler arasında aşağıdaki farkların ortaya çıktığını görebiliriz:

- Yöneticiler şimdiki zamana odaklanırken, liderler geleceğe ilgi duyarlar.
- Yöneticiler istikrarı tercih ederken, liderler değişime ilgi duyarlar.

[178] Ömer Peker-Nihat Aytürk. *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir Ve Geliştirilebili,*. Yayın No: 35,Yargı Yayınevi, 2000,s.47

- ❖ Yöneticiler kısa vadeye odaklanırken, liderler uzun vade yönelimlidir.
- ❖ Yöneticiler talimat vermeye (kural ve düzenlemeler temelinde) yönelirken, liderler vizyona bağlıdır.
- ❖ Yöneticiler nasıl ile ilgilenirken, liderler niçin ile uğraşırlar.
- ❖ Yöneticiler kontrol etme eğilimindeyken, liderler astlarını nasıl yetkilendireceklerini bilirler.
- ❖ Yöneticiler karmaşıklıktan hoşlanırken, liderler basitleştirmeyi bilirler.

Liderle yöneticiler arasındaki farklar, bulunduğu koşullara hâkim olanlar ile ona teslim olanlar arasındaki farklar gibidir. Bundan başka büyük ve önemli farklar da vardır[179].

[179] Niyazi Altılar, *İçimizdeki Lider***,** 1. Basım, Okunmuş Adam Yayınları, İstanbul 2002,s.231

BÖLÜM 3

3. YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik kamu kuruluşunda yapılan araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, evren ve örneklemi, veri toplama ve analizi hakkında bilgiler aktarılmaktadır.

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kamu kuruluşunda farklı bölümlerinde ve kademelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını saptamak ve söz konusu yaklaşımları etkileyen liderlik özellikleri ile liderlik davranışlarının kurum içinde amaç tutarlılığı yaratma ve iletişim/işbirliği sağlama faktörlerine olan etkisini belirlemektir.

Araştırma kapsamında liderlik yaklaşımları ve boyutları; incelenmiş ayrıca söz konusu boyutların yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

3.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini kamu kuruluşlarında görev yapan üst, orta ve alt kademe yöneticiler oluşturmaktadır.İlgili Yönetimlerden gerekli izinler alınarak farklı birimlerde görev yapan yöneticiler araştırmanın örneklemi olarak belirlenmiştir. Söz konusu örneklemi temsil edecek Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formül kullanılmıştır[180].

[180] Salant, Priscilla Ve Don A. Dillman, (1994), **How To Conduct Your Own Survey,** Newyork:John Wiley & Sons, Inc.

$n=Nr\ pq/(t\ (N-I)+t^2pq$

N: Anakütledeki birey sayısı

n : Örnekleme alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t Çizelgesine göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen ± örnekleme hatasıdır.

Yukarıdaki formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için %95 güven aralığında, % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü yaklaşık 384 olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede araştırma anketi, kolayda örnekleme yoluyla 399 yönetici ulaşılmıştır.

3.3 Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada, yöneticilerin liderlik yaklaşımları, özellikleri ve davranışlarını ölçmek amacıyla, Avolio ve Bass (1999) tarafından tasarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Amaç tutarlılığı ve örgüt içi iletişim ve işbirliğine yönelik sorular ise literatür araştırmasından elde edilen bilgiler ışığında hazırlanmıştır. Buna göre anket, genel olarak 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilere ilişkin demografik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümde, yöneticilerin Liderlik yaklaşımları, özellikleri ve davranışlarını ölçmeye yönelik Çok Faktörlü Liderlik ölçeği bulunmaktadır. Anketin son kısmında ise, amaç tutarlığı ve iletişim/işbirliğini ölçmeye yönelik soruların yer aldığı ölçek yer almaktadır.

3.4. Bulgu Ve Yorumlar

Yöneticilerden, ankette yer alan ölçeklerdeki ifadeleri 5'li LİKert Ölçeğini kullanarak cevaplandırmaları istenmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS-15.0 paket programından yararlanılmıştır. Güvenilirlik testinden sonra, ankette yer alan her bir soru ayrı ayrı ele alınarak frekans dağılımlarına ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların İş Yerindeki Konumuna Göre Dağılımı

Konum	Frekans	Yüzde (%)
Genel Müdür	10	2,5 %
Koordinatör	37	9,3 %
Müdür	22	5,5 %
Müdür Yrd.	37	9,3 %
Şef	103	25,8 %
Diğer	190	47,6 %

Çalışmamıza dahil edilen katılımcıların işyerindeki konumlarına göre dağılımlarına bakıldığında %25,8'inin şef, %9,3'ünün ise Koordinatör veya Müdür Yardımcısı konumunda olduğu görülmüştür. Dağılımlar arasında en fazla paya sahip olan konum katılımcılar tarafından diğer olarak belirtilmiştir (%47,6).

Tablo 5. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde (%)
20-30	64	16,0 %
31-40	150	37,6 %
41-50	150	37,6 %
51-60	33	8,3 %
61+	2	0,5 %

Çalışmamıza dahil edilen katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında çoğunluğun %37,6 ile 31-40 ve 41-50 yaş arası katılımcılardan oluştuğu belirlenmiştir. Bunu %16 ile 20-30 yaş arası katılımcılar izlemektedir. 51 yaş ve üstü katılımcılar.

Tablo 6. Katılımcıların Toplam Aile Gelirlerine Göre Dağılımı

Gelir Aralığı (TL)	Frekans	Yüzde (%)
1000-2000	50	12,5 %
2001-3000	100	25,1 %
3001-4000	133	33,3 %
4001-5000	79	19,8 %
5001+	37	9,3 %

Çalışmamıza dahil edilen katılımcıların toplam aile gelirlerine göre dağılımlarına bakıldığında çoğunluğun %33,3 ile 3001-4000 TL arasında olduğu, bunu %25,1 ile 2001-3000 TL arası gelirlerin izlediği görülmüştür.

Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Lise	34	8,5 %
Önlisans	61	15,3 %
Lisans	167	41,9 %
Yüksek Lisans	103	25,8 %
Doktora	34	8,5 %

Çalışmamıza dahil edilen katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımlarına bakıldığında en yüksek payın %41,9 ile Lisans mezunlarına ait olduğu görülmüştür. Bunu %25,8 ile Yüksek Lisans mezunları takip etmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	218	54,6 %
Kadın	181	45,4 %

Çalışmamıza dahil edilen katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında %54,6'sının erkek, %45,4'ünün kadın olduğu görülmüştür.

Tablo 9. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Bağlı Olduğu Kuruma Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Özel	41	10,3 %
Kamu	358	89,7 %

Çalışmamıza dahil edilen katılımcıların çalıştıkları kurumun bağlı olduğu kuruma göre dağılımlarına bakıldığında %89,7'sinin kamuya, %10,3'ünün özel sektöre bağlı olarak çalıştığı görülmektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hizmet	96	24,1 %
Sanayi	30	7,5 %
Tarım	22	5,5 %
Emniyet	23	5,8 %
Diğer	228	57,1 %

Çalışmamıza dahil edilen katılımcıların çalıştıkları kurumun faaliyet gösterdiği sektöre göre dağılımlarına bakıldığında %24,1'inin hizmet, %7,5'inin sanayi, %5,8'inin emniyet ve %5,5'inin tarım sektöründe çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların %57,1'i bu soruya diğer cevabını vermiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Faaliyet Gösterdiği Alt Sektöre Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
İdari	155	38,8 %
Güvenlik	31	7,8 %
Mesleki/Sanatsal	43	10,8 %
Destek	170	42,6 %

Çalışmamıza dahil edilen katılımcıların çalıştıkları kurumun faaliyet gösterdiği alt sektöre göre dağılımlarına bakıldığında %42,6'sının destek, %38,8'inin idari, %10,8'nin mesleki/sanatsal ve %7,8'inin güvenlik sektöründe çalıştıkları görülmüştür.

Tablo 12. Katılımcıların Mesleklerinde Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1-5	64	16,0 %
6-10	88	22,1 %
11-15	85	21,3 %
16-20	77	19,3 %
21-25	54	13,5 %
26-30	28	7,0 %
31+	3	0,8 %

Çalışmamıza dahil edilen katılımcıların mesleklerinde çalıştıkları süreye göre dağılımlarına bakıldığında en az payların 26 ve üstü hizmet yılına sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 13. Katılımcıların En Son Bulundukları Konumda Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1-5	210	52,6 %
6-10	143	35,8 %
11-15	35	8,8 %
16-20	6	1,5 %
21-25	5	1,3 %

Çalışmamıza dahil edilen katılımcıların en son bulundukları konumda çalıştıkları süreye göre dağılımlarına bakıldığında büyük çoğunluğun 5 yıl ve altında olduğu görülmektedir (%52,6).

Tablo 14. Katılımcıların En Son Aldıkları Eğitimin Üzerinden Geçen Süreye Göre Dağılımı

	Frekans	**Yüzde (%)**
1-5	144	40,9 %
6-10	98	27,8 %
11-15	69	19,6 %
16-20	28	8,0 %
21-25	8	2,3 %
26-30	4	1,1 %
31+	1	0,3 %

Çalışmamıza dahil edilen katılımcıların en son aldıkları eğitimin üzerinden geçen süreye göre dağılımlarına bakıldığında büyük çoğunluğun en son 5 ve altı yıl önce eğitim aldıkları görülmüştür.

Tablo 15.Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri

	DAVRANIŞLAR	Kesinlikle katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle katılmıyorum (1)		
		Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	xort	S
X1	Yapılan işler hakkında bilgi verilmesini isterim.	318 %79,7	81 %20,3				4,80	,403
X2	Yapılacak işleri sıraya koyar ve ne yapacaklarımı planlarım	281 %70,4	100 %25,1	5 %1,3	13 %3,3		4,63	,675
X3	İşyerinde yeni fikirlerin kabul ve uygulama olanağının olup olmadığını araştırırım.	137 %34,3	102 %25,6	57 %14,3	82 %20,6	21 %5,3	3,63	1,285
X4	Astlarıma her konuda bilgi veririm.	46 %11,5	113 %28,3	75 %18,8	131 %32,8	34 %8,5	3,02	1,190
X5	Astlarımla birlikte ekip çalışması yaparım	159 %39,8	195 %48,9	38 %9,5	6 %1,5	1 %0,3	4,27	,712
X6	Astların çalışma tempolarına katılmam	36 %9,0	100 %25,1	87 %21,8	161 %40,4	14 %3,5	2,96	1,077
X7	Sorumlu olduğum yapıyı eleştirilere karşı savunurum	89 %22,3	171 %42,9	86 %21,6	49 %12,3	4 %1	3,73	,975
X8	Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde serbest bırakırım.	73 %18,3	127 %31,8	103 %25,8	77 %19,3	19 %4,8	3,40	1,131
X9	Astlarım tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmayı isterim.	198 %49,6	171 %42,9	23 %5,8	6 %1,5	1 %0,3	4,40	,691
X10	Eleştiride bulunduğum zaman nedenlerini açıklarım.	235 %58,9	99 %24,8	21 %5,3	33 %8,3	11 %2,8	4,29	1,068
X11	Mevcut uygulamalar konusunda yenilik yapılması gerektiğinde bunu alt sınıflara söylerim.	229 %57,4	148 %37,1	14 %3,5	6 %1,5	1 %0,3	4,50	,665
X12	Astlarımdan kurallara uymalarını beklerim.	262 %65,7	126 %31,6	11 %2,8			4,63	,538

Tablo 15 (devamı).Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri

	DAVRANIŞLAR	Kesinlikle katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle katılmıyorum (1)		
		Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	xort	S
X13	Astlarımın işyeri ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarına çalışırım.	131 %32,8	172 %43,1	49 %12,3	37 %9,3	10 %2,5	3,94	1,023
X14	Benim için ne kadar iş çıkarıldığı önemlidir.	189 %47,4	148 %37,1	7 %1,8	49 %12,3	6 %1,5	4,17	1,046
X15	İşyerindeki gelişmeler hakkında sürekli bilgi edinirim.	215 %53,9	154 %38,6	9 %2,3	21 %5,3		4,41	,777
X16	Gerektiği zaman astlarımı başkalarının yanında överek vb. onurlandırırım.	148 %37,1	184 %46,1	24 %6	38 %9,5	5 %1,3	4,08	,959
X17	Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplarım.	185 %46,4	188 %47,1	20 %5,0	6 %1,5		4,38	,654
X18	İşlerin yapılma (usul) yöntemlerindeki değişmelere karşı direnme gösteririm.	26 %6,5	55 %13,8	97 %24,3	158 %39,6	63 %15,8	2,56	1,110
X19	Kendi çıkarlarıma aykırı olacak hareketlerden kaçınırım.	50 %12,5	127 %31,8	57 %14,3	104 %26,1	61 %15,3	3,00	1,302
X20	Astların bir ekip halinde çalışmalarını özendiririm.	240 %60,2	136 %34,1	17 %4,3	6 %1,5		4,53	,652
X21	İşyeri dışındaki davranışlarımda, işyerimin bir temsilcisi gibi hareket ederim.	131 %32,8	156 %39,1	49 %12,3	57 %14,3	6 %1,5	3,87	1,070
X22	Astlarımın belli konularda bana yol göstermelerini anlayışla karşılarım	83 %20,8	246 %61,7	44 %11	23 %5,8	3 %0,8	3,96	,785
X23	Her işten kimin sorumlu olduğunu bilirim.	227 %56,9	118 %29,6	13 %3,3	40 %10	1 %0,3	4,33	,959

Tablo 15 (devamı).Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri

	DAVRANIŞLAR	Kesinlikle katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle katılmıyorum (1)		
		Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	xort	S
X24	Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştiririm.	92 %23,1	160 %40,1	78 %19,5	66 %16,5	3 %0,8	3,68	1,028
X25	Standart yöntemlerin kullanılmasını özendiririm.	91 %22,8	186 %46,6	68 %17	49 %12,3	5 %1,3	3,77	,977
X26	Yapılacak işleri ben başlatırım.(yeni bir iş başlatmak, eğitimi planlamak vb.)	97 %24,3	138 %34,6	60 %15	93 %23,3	11 %2,8	3,54	1,170
X27	Astlarıma isimleriyle hitap etmeye çalışırım.	119 %29,8	196 %49,1	36 %9	38 %9,5	10 %2,5	3,94	,997
X28	Astlarıma kendilerinden ne beklediğimi açıkça söylerim.	240 %60,2	133 %33,3	20 %5	6 %1,5		4,52	,664
X29	Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışırım.	88 %22,1	121 %30,3	40 %10	90 %22,6	60 %15	3,22	1,404
X30	Yaptığım işlerde astlarıma danışmam.	62 %15,5	149 %37,3	83 %20,5	87 %21,7	18 %4,5	3,38	1,120
X31	Astlarımdan herkese eşit davranırım.	88 %22,1	160 %40,1	65 %16,3	75 %18,8	10 %2,5	3,66	1,535
X32	Bir plana dayanarak çalışırım.	5 %1,3	28 %7	33 %8,3	179 %44,9	154 %38,8	1,87	,921
X33	Astlarımla olan ilişkilerde herkese eşit mesafede olurum.	83 %20,8	139 %34,8	60 %15	96 %24,1	21 %5,3	3,42	1,208
X34	Üzerinde tartışma yapılacak bir tarzda konuşurum.	32 %8	104 %26,1	63 %15,8	138 %34,6	61 %15,3	2,84	1,944
X35	Astlarımla iletişimi güçlendirmek için periyodik toplantılar yaparım	177 %44,4	185 %46,4	22 %5,5	15 %3,8		4,31	,743
X36	Astların benimle konuşurken rahat olmalarını sağlarım.	175 %43,9	171 %42,9	25 %6,3	25 %6,3	3 %0,8	4,23	,877

Tablo 15 (devamı).Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri

	DAVRANIŞLAR	Kesinlikle katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle katılmıyorum (1)		
		Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	xort	S
X37	Astların kendi arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan haberdar olurum.	85 %21,3	170 %42,6	55 %13,8	82 %20,6	7 %1,8	3,61	1,088
X38	Hata yapan astımı huzursuz ederim.	26 %6,5	38 %9,5	65 %16,3	190 %47,6	80 %20,1	2,35	1,101
X39	Kendimi sevilmeyen kişi yapacağımı bilsem de işyerimi savunurum.	60 %15	119 %29,8	101 %25,3	89 %22,3	30 %7,5	3,23	1,173
X40	Çok çalışarak astlarıma örnek olmak isterim.	132 %33,1	156 %39,1	26 %6,5	76 %19	9 %2,3	3,82	1,154
X41	İşyerime mal olmuş faaliyetlerin astlarım tarafından eleştirilmesini istemem.	89 %22,3	175 %43,9	62 %15,5	68 %17	5 %1,3	3,69	1,039
X42	İşyerinde değişim yapılmasına ve yeniliklere karşı istekliyimdir.	205 %51,4	144 %36,1	30 %7,5	18 %4,5	2 %0,5	4,33	,840
X43	İşyerindeki yerimin ve ağırlığımın astlarım tarafından anlaşıldığından emin olmak isterim.	202 %50,6	135 %33,8	56 %14	5 %1,3	1 %0,3	4,33	,781
X44	Çeşitli konularda astlarımın ne düşündüklerinden ve ne hissettiklerinden haberim olur.	117 %29,3	210 %52,6	37 %9,3	32 %8	3 %0,8	4,02	,881
X45	Belirli bir işimi yapan astımı diğerlerine tanıtırım.	118 %29,6	125 %31,3	74 %18,5	71 %17,8	11 %2,8	3,67	1,156
X46	Yapılan işin miktarından çok kalitesine önem veririm.	238 %59,6	135 %33,8	14 %3,5	9 %2,3	3 %0,8	4,49	,740
X47	Söz verdiğim şeyleri yerine getiririm.	271 %67,9	116 %29,1	10 %2,5	1 %0,3	1 %0,3	4,64	,571
X48	Yeni fikirleri kabulde acele davranmam.	221 %55,4	130 %32,6	18 %4,5	27 %6,8	3 %0,8	4,35	,903

Tablo 15 Likert ölçeğinin maddelerinin frekans tablosuna göre yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin en önemli olan madde 4.80 ortalaması olan" Yapılan işler hakkında bilgi verilmesini isterim "maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre araştırmaya katılanların %20,3' desteklerken,%79,7'sı bu fikri tam olarak desteklemektedirler. Böylece yöneticiler iyi bir liderlik davranışını benimseyen maddelerden işler hakkında bilgi verilmesinin önemli olduğunu açıklamışlardır.

Ankete katılan yöneticilerin en önemli olarak değerlendirdiği ikinci madde ise, ortalaması 4.64 olan "söz verdiğim şeyleri yerine getiririm" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre araştırmaya katılanların % 29,1 bu fikri desteklerken,%67,9'u tam olarak desteklemektedirler. Verilen cevaplara göre yöneticiler liderlik vasıflarından söz verdiklerini yerine getirmelerini önemli bulduklarını açıklamaktadırlar.

Liderlik davranış maddelerinden yöneticiler için en önemli olan diğer bir madde ise, ortalaması 4.63 ile" yapılacak işleri sıraya koyar ve ne yapacaklarımı planlarım" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre yöneticilerin %25,1 bu fikri desteklerken %70,4 tam olarak desteklemektedirler.

Benzer şekilde desteklenen maddeler Tablo 15'de yorumlanmaları mümkünken diğer yandan yöneticilerin liderlik davranış ölçeği maddelerine olumsuz baktıkları en önemli madde 1.87 ortalamayla "bir plana dayanarak çalışırım " maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplarda yöneticilerin %44,9 katılmazken, %38,8 kesinlikle katılmamaktadırlar.

SONUÇ

Örgütlerin sürekli değişim içinde olmaları, küreselleşen dünya koşullarında yaşanan sürekli değişimler, işletmeler ve işletme yöneticileri için liderlik konusunun geçmişten çok daha önemli bir şekilde dikkate alınmasını gerektirmektedir. Hızla değişen iş hayatı ve teknolojileriyle beraber liderlerin üzerine düşen görev ve sorumluluklarda da bir artış söz konusu olmuştur. Lider, bir yönetici olmanın yanı sıra iletişime açık, çevresindekilere kendi motivasyonu ile esin kaynağı olan, yönetmek yerine kendisini de sürecin içine katarak çevresindekileri peşinden sürükleyebilen kişi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik insan toplumlarında büyük değer taşımaktadır. Lider ve lider yöneticilik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı, konuya verilen önemin somut göstergeleridir. Liderlik konusuna verilen önemde, insanın önemli ve kapsamlı özelliklerinden biri olan yönlendirme ve yönlendirilme gereksiniminin büyük payı olduğu ileri sürülebilir. Genelde formal örgütler, örgütsel etkililiğin tek bir etkene ya da boyuta indirgenemeyeceği kadar karmaşıktır. Buna karşın örgütsel etkililikte liderliğin niteliği önemli bir paya sahiptir. Yapılan araştırmalarda, liderliğin doğası ve niteliği geliştirilebilir görünmektedir. Bu olasılık, liderlik konusundaki çalışmaların en önemli gerekçesini oluşturmaktadır.

Likert ölçeğinin maddelerinin frekans tablosuna göre yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin en önemli olan madde yapılan işler hakkında bilgi verilmesini isterim “maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre araştırmaya katılanların %20,3’ desteklerken,%79,7’sı bu fikri tam olarak desteklemektedirler. Böylece yöneticiler iyi bir liderlik davranışını benimseyen maddelerden işler hakkında bilgi verilmesinin önemli olduğunu açıklamışlardır.

Ankete katılan yöneticilerin en önemli olarak değerlendirdiği ikinci madde ise “söz verdiğim şeyleri yerine getiririm” maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre araştırmaya katılanların % 29,1 bu fikri desteklerken,%67,9’u tam olarak

desteklemektedirler. Verilen cevaplara göre yöneticiler liderlik vasıflarından söz verdiklerini yerine getirmelerini önemli bulduklarını açıklamaktadırlar.

Liderlik davranış maddelerinden yöneticiler için en önemli olan diğer bir madde ise" yapılacak işleri sıraya koyar ve ne yapacaklarımı planlarım" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre yöneticilerin %25,1 bu fikri desteklerken %70,4 tam olarak desteklemektedirler.

Benzer şekilde desteklenen maddeler yorumlanmaları mümkünken diğer yandan yöneticilerin liderlik davranış ölçeği maddelerine olumsuz baktıkları en önemli madde " bir plana dayanarak çalışırım " maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplarda yöneticilerin %44,9 katılmazken, %38,8 kesinlikle katılmadıklarını açıklamışlardır.

Sonuç olarak, kamu kademelerinde görev yapan yöneticilerin kullanmış oldukları liderlik yaklaşımları ve söz konusu yaklaşımları etkileyen faktörlerin liderlik davranışlarına olan etkilerini, yapmış olduğumuz analiz sonuçlarına bakarak değerlendirdiğimizde, yöneticilerin büyük bir kısmının liderlik vasıflarına sahip olduğu ancak, kademeler arasında otoritenin buna bağlı olarak gerilemediği ve korunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, liderlik vasfı çok az olan yöneticilerin ise baskı altında tuttuğu çalışanlarının otoriteye karşı psikolojik olarak karşı koyma eğiliminde bulunuyor olması olasılığı göz önünde bulundurulursa, her yöneticinin mutlaka Liderlik eğitimi almasının ve çalışmaların da bu kapsamda yürütülmesinin kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının performansını önemli derecede artıracağı söylenebilir.

Çalışma Türkiye'de özel ve kamu işletmelerinde yöneticilerin liderlik yaklaşımını ortaya koymak için farklı yöntem ve teknikleri ortaya koyarak geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

Acar, F. T.(2001)*Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*,Doktora Tezi, İstanbul : İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Akmut,Ö.,Aktaş,R., Aykaç,B., Doğanay, M. M., Durukan,T., Müftüoğlu, M.T., Yüksel, Ö., (2003),*Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Ankara:Gazi

Altılar, N.,(2002)*İçimizdeki Lider***,** İstanbul:Okunmuş Adam Yayınları,1. Basım

Arıcı, E.D.,(2002) *"Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri",* Antalya:Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:3

Arıkan,S.,(2003) *Yönetim Ve Organizasyon***,** Ankara:Nobel Yayıncılık, 1. Basım

Alpagun,O.,Demir, M. H., Oktav,M.,Üner, N. (1997),*İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi*, İstanbul: Beta

Avcı,U.,Topaloğlu,C.,(2009) "*Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*", KMU İİBF Dergisi, 16

Aydın,M., (1994)*Eğitim Yönetim,* Ankara:Hatiboğlu Yayınevi, 4. Baskı

Aydın, M.,(1986)*Çağdaş Eğitim Denetimi,* Ankara:İm Eğitim Araştırma Yayın Ve Danışmanlık A.Ş.

Aydın,M.,(1981) *Etkileyen Ve Etkilenen Bir Kişi Olarak Yönetici*, Ankara:Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Ve İdari Bilimler Fakültesi Eğitim Bölümü

Balekoğlu, F.,(1992)"*Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler Ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, SBE

Bass, B.M.,(1998)*Transformational Leadership; Industrial, Military And Educational Impact*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, Nj

Başar, H.,(1995)*Eğitim Denetçisi.*, Ankara:Pegem

Başaran, İ.E.,(1982)*Örgütsel Davranış*, Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi

Başaran*,* İ. E.,(1989)*Yönetim*, Ankara:Gül Yayınevi

Birdal,İ.,Aydemir,N.,(1992) *Yönetim Teorileri*, , İstanbul: Sistem Yayıncılık Ve Matbaacılık, Kurtiş Matbaası, Yayın No:005, Sosyal Bilim Dizisi: 001

Bryman,A.,(1992) *Charisma And Leadership İn Organizations*, London:Sage Publications,

Buluç,B.,(2010)*Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik,*
(http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/leaders.doc, 18/10/2010, 15:37).

Burke,C.S.,Stagl,K., Klein,C., Goodwin,G.F., Salas, E.,Halpin, S.M.,(2006) *What Type Of Leadership*
Behaviours Are Functional İn Teams? The Leadership Quarterly 17

Bursalıoğlu, Z.,(1978)*Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama*,Ankara

Bursalıoğlu, Z.,(1982)*Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 107

Can,H., Tuncer,D., Yaşar Ayhan,D.,(2002), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara:Siyasal

Can,H., Akgün,A.,Kavuncubaşı, Ş.,(1998)*Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara:Siyasal Kitabevi.

Canman, D.,(1993)*Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara:Todaie

Carlyle, T.,(1976)*Kahramanlar*, (Çev: Behzat Tanç), İstanbul:Kutluğ Yayınları

Chessum, D.J.,(2002)*An Essay On Admiral Viscount Jellicoe Of Scapa A Study İn Command And Leadership*

Ceylan, A.,(1998)*Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme*,Doktora Tezi, Gebze, Gyte Yayın: 3

Çalık,T.,(2003) *Performans Yönetimi,* Ankara:Gündüz Eğitim ve Yayıncılık

Çelik, V.,(2000)*Eğitimsel Liderlik,* Ankara: Pegem Yayıncılık

Demiray,C.,Berberoğlu,M.S.,(2002)*Askeri Liderlik Ders Kitabı,* Ankara: KHO. Matbaası

Dereli,B.,(2009) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Merkezi*, İstanbul: Beta Yayınevi

Doğan, H.,(1985)*Eğitimde Program Ve Öğretim Tasarımı,* Ankara: Önder Matbaacılık

Doğan,M.,(1998) *İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi*, İzmir:Anadolu Matbaa

Donahue,(2006) '*Collaborative Governance'* And Mcguire , 'Collaborative Public Management'

Drucker, P.,(2000)*21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, (Çev: İrfan Bahçıvangil-Gülenay Gorbon), İstanbul:Epsilon Yayıncılık, 2. Basım

Efelerli,S.,Gerek,C., Akgün,İ.,(1988) "*Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi"* Kamu Yönetiminde 1. Kalite Kongresi, Ankara:TODAIE Yayını

Efil, İ.,(1999)*İşletmelerde Yönetim Organizasyon*. Bursa: Alfa Yayınevi

Ekvall,G.,Arvonen, J.,(1991),*Change –Centred Leadership:An Extension Of The Two Dimensional Model"*, Scandinavian Journal Of Management

Eraslan,L.,(2003)"*Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi",* Ankara:Milli Eğitim Dergisi.

Eren, E.,(1989) "*Yönetim Psikolojisi"* İstanbul: İşletme Fakültesi.

Eren,E.,(1998) *Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınevi. 4. Basım

Eren,E.,(2003) *Yönetim Ve Organizasyon, Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım, 6. Baskı

Eren,E.,(1993) *Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul:Beta Yayınları

Ergeneli,A.,(2006) "*Örgüt Ve İnsan",* Ankara:Hacettepe Üniversitesi

Ertürk, M.,(2000),*İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım

Garcia1, C.A.. Robinson, J., Guethlein,L.., Parham,P., Madrigal1,J.A., And Marsh, S. G. E., (2003), Yayın Adı:*Immunogenetics*,2 Volume 55, Number 4 / July

Genç,N., Demiröğen,O.,(1994) *Yönetim El Kitabı*, Erzurum:Birey Yayıncılık

Gedikoğlu,T.,(1994) *Gaziantep Üniversitesi İdari Personelinin Örgütsel Gereksinimleri Ve İş Doyumu,* Gaziantep:Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 4,Sayı:1

Genç,N.,(1997) *Zirveye Götüren Yol Yönetim,* İstanbul:Timaş Yayınları
Goleman,D.,Boyatzıs,R.,Mckee,A.,(Çev:F.Nayır-O.Deniztekin),(2002)*Yeni Liderler,* İstanbul:Varlık Yay.

Günay, S.,(2001) *Yönetim Ve Organizasyon*, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım

Gürsoy,A.,(2005)**"***Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama***",** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü

Hart, S.L., Quinn, R.E.,(1993)"*Roles Executives Play: Ceos, Behavioral Complexity, And Firm Performance"*, Human Relations

İlter,A., Budak,G.,Budak,G.(1994), *İşletme Yönetimi,* İstanbul:Beta

Jacobsen,C.,House, R.J. (1999) *The Rise And Decline Of Charismatic Leadership*.

Kaya, Y.K.(1993)*Eğitim Yönetimi: Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama*,Ankara:Bilim Yayınları, 4. Basım

Kabacoff,R.,(1998)"*Gender Differences In Organizational Leadership: A Large Sample Study*", Mrg, Portland, Usa.

Karkın,N.,(2004) "*Kamu Ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi"*, Ankara:İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi,Cilt 76, Sayı 445

Keçecioğlu,T.,(2003) *Lider & Liderlik*, İstanbul:Okumuş Adam Yayınları, Yayın No:19, 1.Baskı
Koçel,T.,(2001)*Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul:Beta Basım

Koçel, T.,(1993)*İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon Ve Davranış*, İstanbul:Beta Basın Yayım Dağıtım,

Korkut,H.,(1992) *Hacettepe Üniversitesi Ve O.D.T.Ü Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası***,** Ankara

Leblebici, D. N.,(2008)*21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış*, Adana:Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32 (1)

Mucuk,İ.,(2003),*Modern İşletmecilik*, İstanbul:Türkmen
Northouse, P. G.(2007)*Leadership (Theory And Practice*), California:Sage Publications, İnc.

Önal,G.(2000) *Temel İsletmecilik Bilgisi***.**, İstanbul:Türkmen Kitabevi, Yayın No: 66, 3. Baskı

Özden,Y.,(1999) *Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler Ve Oluşum*, Ankara:Pegem Yayıncılık, 2. Baskı

Özkaya, O.M.,(2000) **"***Bir Lider Olarak Vehbi Koç",* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın:Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler EnstitüsüHooıjberg,R.J.,Hunt,J.G.(1997)*"Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model",* Journal of Management, Vol: 23, No: 3.

Peker,Ö.,Aytürk,N.,(2000) *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir Ve Geliştirilebilirliği,*Ankara: Yargı Yayınevi, Yayın No: 35,

Priscilla,S., Dillman, D.,(1994), *How To Conduct Your Own Survey,* Newyork: John Wiley *&* Sons, Inc.

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

Redhouse Sözlügü,(1997) İstanbul:Redhouse Yayınevi
Sabuncuoğlu,Z., Tüz, M.,(2001)*Örgütsel Psikoloji,*, Bursa:Ezgi Kitapevi

Sashkin,M., Rosenbach, E. W.,(1993)"*A New Leadership Paradigm"* ;R.L. Taylor-W. E.Rosenbach Contemporary Issues İn Leadership, Colarado:Westview Press

Sergiovanni,T.J.(2007)*Rethinking Leadership: A Collection Of Articles*. Second Edition. Thousand Oaks, Ca: Corwin Press

Steyrer,J.,Schiffinger,M., Lang, R.,(2008)"*Organizational Commitment-A Missing Link Between Leadership Behavior And Organizational Performance*" Vienna University Of Economics And Business Administration Elsevier Ltd.

Stoner , J.,(1982)*Management Prentice*, Hall İnternational

Şişman,M,(1997)*Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi Ve Eğitimde Liderlik*", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul:Deniz Harp Okulu, Cilt: 2

Şişman,M.,(2002) *Öğretim Liderliği,* Ankara:Pegem Yayıncılık

Tabak,A.,(2005) *Lider Ve Takipçileri,* İstanbul:Asil Yayın Dağıtım

Taymaz, A. H. (1995) *Okul Yönetimi,* Ankara:Saypa Yayın Dağıtım Ve Kitabevi

Testa, M.R.,(2009) "*National Culture, Leadership And Citizenship: İmplacations For Cross-Cultural Management"* International Journal Of Hospitality Management

Tosun,K. (1990),*İşletme Yönetimi*, Yayın No:226, İstanbul:İşletme Fakültesi Yayınları

Tortop, N.,(1992)*Personel Yönetimi*,Ankara: Todaie Yayınları, No:245

Tosun, K.,(1990)*İşletme Yönetimi*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:226

Tosun, M.,(1981)*Örgütsel Etkililik*", Ankara:Todaie Yayını

Tsuı, A.S.,Zhang,Z.,Wang Xin,H., Wu, J.B., (2006)"*Unpacking The Relationship Between Ceo Leadership Behavior And Organizational Culture*", The Leadership Quarterly, 17

Tuan, A.(1979)*Yönetim Muhasebesi*, Adana: İpek

Türkmen,İ.,(1994)*Yönetimde Verimlilik*, Ankara:Milli Prodüktivite Merkez Yayını:519

Uzun,G.,(2005)*Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar*, Adana:Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Ülgen,H.,Mirze,S.K.,(2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul:Literatür

Yukl,G.,(2008)"*How Leaders İnfluence Organizational Effectiveness*" The Leadership Quarterly 19

Yukl, G.,(1994)*Leadership In Organizations,* Third Edition, Prentice Hall International

Zel,*U.,(2001)Kişilik Ve Liderlik*, Ankara:Seçkin Yayıncılık

Zel, U.,(1996)*Liderlik Teorileri Ve Araştırmaları*, Ankara:Kho Matbaası
http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm