

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ BİLİM DALI

**ÜNİVERSİTELERDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI
VE MARMARA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Bedriye ALİM

İstanbul, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ BİLİM DALI

**ÜNİVERSİTELERDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI
VE MARMARA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Bedriye ALİM

Öğrenci No:
120785008

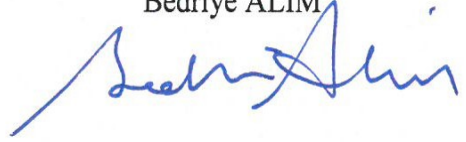
Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Talat FİRLAR

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "ÜNİVERSİTELERDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE MARMARA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerimin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 17.02.2015

Bedriye ALİM



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

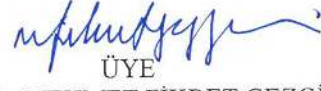
28.2.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Yönetim Bilişim Sistemleri (Uzaktan Eğitim)* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120785008 numaralı *Bedriye Alim'in* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Üniversitelerde Liderlik Yaklaşımları ve Marmara Üniversitesi Örneği*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 24.02.2015 tarih ve 2015/08 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (52) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. TALAT FIRLAR



ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN



ÜYE
DOÇ. DR. KAMİL USLU

Adı ve Soyadı : Bedriye ALİM
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Talat FIRLAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2015
Alanı : Yönetim Bilişim Sistemleri
Anahtar Kelimeler : Üniversite, Liderlik, Yaklaşım

ÖZ

ÜNİVERSİTELERDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE MARMARA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Yükseköğretim kuruluşlarında kalite ve etkililiğin sağlanabilmesi güçlü bir liderlik davranışının varlığına işaret etmektedir. Üniversite organizasyonunda rektörden bölüm başkanına değin her yönetsel birimde çalışmakta olan akademik idarecilerden belli başlı liderlik davranışları beklenmektedir. Üniversitelerin misyon ve vizyonunu geliştirme, bilimsel yayın yapmaya yönlendirme, farklılıklara saygı duyma, ortak aklı yönetebilme, etik ilkeleri akademik kültüre yerleştirebilme ve üniversitelerde yaşanan farklılaşmayı gerçekleştirebilme, yükseköğretim yöneticilerinin yeni liderlik davranışları göstermesini zorunlu hale getirmektedir.

Bu çalışmanın amacı üniversite yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarını araştırmaktır. Bu amaçla Marmara üniversitesinde görevli yöneticilere anket uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS 22 programında değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler etki ve karizma liderlik boyutlarının özelliklerini taşımaktadır. Bunları motivasyon ve entelektüel teşvik liderlik özellikleri izlemektedir. En az benimsenen liderlik özelliğinin ise istisnalarla yönetim olduğu tespit edilmiştir.

Name and Surname : Bedriye ALİM
Supervisor : Asst. Prof. Talat FİRLAR
DegreeandDate : Master Thesis, 2015
Major : Informatic Management Systems
KeyWords : University, Leadership, Approach

ABSTRACT

LEADERSHIP APPROACHES IN UNIVERSITIES: MARMARA UNIVERSITY CASE

In the higher education institutions, the main purpose of the reaching powerful and qualify management is having a strong leadership, and it can be available only by means of having a good leadership manner. Each manager has to fulfill some leadership roles in the universities, and not only the dean or the president of the university should follow this rule but also other academic employees must have leadership capability. Higher education administrators have to demonstrate new leadership attitudes since both improving the mission and vision of the university is required to have those new manners. Moreover, all the administrators can lead to publish new variable scientific articles, and they need to show respect the differentiation and help to recover unification ethic rules and academic rules.

The main aim of this study is to investigate the leadership approaches of the higher education administrators. For this purpose, a questionnaire is used from the researchers to the Marmara University administrators. Also, the results are evaluated in the SPSS 22 programs. According to the results, they have both charismatic and influential leadership manners. Apart from these leadership types, they also have motivation and intellectual leadership attitudes. Furthermore, the current study suggests that exceptions management leadership is the one choosing at least rate.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Liderlik ve Yöneticilik Kavramı	3
1.1.1. Liderlik Kavramının Tarihçesi	3
1.1.2. Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımı	5
1.1.3. Liderliğin Özellikleri	10
1.2. Liderlikte Güç Kavramı	12
1.2.1. Yasal Güç	12
1.2.2. Ödüllendirme (Reward) Gücü	13
1.2.3. Uzmanlık Gücü.....	14
1.2.4. İkna Gücü	14
1.3. Güçlü Bir Lider Olmanın Koşulları	15
1.4. Yönetici Kavramının Tanımı	16
1.4.1. Yöneticinin Özellikleri	18
1.4.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	20
1.5. Liderlik Yaklaşımları	22
1.5.1. Klasik Liderlik yaklaşımları	22
1.5.1.1. Özellikler Yaklaşımı	22

1.5.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar	24
1.5.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	25
1.5.1.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması	25
1.5.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	26
1.5.1.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	28
1.5.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	30
1.5.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	31
1.5.1.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli	31
1.5.1.3.2. Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Teorisi.....	32
1.5.1.3.3. Vroom-Yetton'un Normatif Kuramı	34
1.5.1.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı.....	35
1.5.2. Modern Liderlik Yaklaşımları	36
1.5.2.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	36
1.5.2.2. İşlemci Liderlik Yaklaşımı	37
1.5.2.3. Dönüştürücü Liderlik	39
1.5.2.4. Kültürel Liderlik Yaklaşımı	41
1.5.2.5. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı	42
1.5.2.6. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı	43

İKİNCİ BÖLÜM

ÜNİVERSİTELERDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

2.1. Üniversitelerin Kurumsal ve Yönetimsel Sorunları	45
2.2. Üniversite Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımları	47
2.2.1. Üniversite Yöneticilerinde Bulunması Gereken Nitelikler	47
2.2.2. Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari Ve Kültürel Değerler ...	48
2.2.3. Üniversite Yöneticilerinde Bulunması Gereken Liderlik Özellikleri.....	49
2.2.4. Üniversite Yöneticilerinde Liderlik Davranışları	50

2.2.4.1. Demokratik Liderlik Davranışı	50
2.2.4.2. Otoriter Liderlik Davranışı	52
2.2.4.3. İlgisiz Davranış	53
2.2.4.4. Paternal Liderlik Davranışı	55
2.2.4.5. Vizyoner Liderlik Davranışı	56
2.2.4.6. Eğitici Liderlik Davranışı	57
2.2.4.7. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı	58
2.2.5. Üniversite yöneticilerinin liderlik yaklaşımları ile ilgili çalışmalar	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

3.1. Araştırmanın Amacı	62
3.2. Evren Örneklem	62
3.3. Sınırlılıklar	63
3.4. Verilerin Toplanması	63
3.5. Verilerin Analizi	64
3.6. Bulgular	65
3.6.1. Sosyo-Demografik Değişkenlerin Frekans-Yüzde Dağılımları	65
3.6.2. Unvan Değişkeniyle Liderlik Yaklaşımı Arasındaki İlişki Durumu	71
3.6.3. Yaş Değişkeniyle Liderlik Yaklaşımı Arasındaki İlişki Durumu	72
3.6.4. Eğitim Durumu Değişkeniyle Liderlik Yaklaşımı Arasındaki İlişki Durumu	73
3.6.5. Çalışma Süresi Değişkeniyle Liderlik Yaklaşımı Arasındaki İlişki Durumu	76
SONUÇ	79
KAYNAKÇA	82
EK: Marmara Üniversitesi Yöneticilerine Uygulanan Liderlik Yaklaşımları Anketi Örneği	96

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No:

Sayfa No:

Tablo 1. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi	5
Tablo 2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar	21
Tablo 3. Liderlik Özellikleri	24
Tablo 4. Kültürel Liderliğin Unsurları ve Organizasyon Kültürü İçin Önemi	42
Tablo 5. Unvana Göre Frekans-Yüzde Dağılımları	65
Tablo 6. Yaşa Göre Frekans-Yüzde Dağılımları.....	66
Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre Frekans-Yüzde Dağılımları.....	67
Tablo 8. Çalışma Süresine Göre Frekans-Yüzde Dağılımları.....	67
Tablo 9. Dönüştürücü Liderlik ve İşlemci Liderlik Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	68
Tablo 10. Unvan Değişkeni ile Liderlik Yaklaşımı Arasındaki ANOVA Testi Tablosu.....	71
Tablo 11. Yaş Değişkeni ile Liderlik Yaklaşımı Arasındaki ANOVA Testi Tablosu.....	72
Tablo 12. Eğitim Durumu Değişkeni ile Liderlik Yaklaşımı Arasındaki ANOVA Testi Tablosu.....	73
Tablo 13. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma	74
Tablo 14. Çalışma Süresi Değişkeni ile Liderlik Yaklaşımı Arasındaki ANOVA Testi Tablosu.....	76
Tablo 15. Dönüştürücü Liderlik Tarzı Ölçeği Alt Boyutlarıyla İşlemci Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:

Sayfa No:

Şekil 1. Liderlikle Etkileşim Halinde Olan Faktörler	10
Şekil 2. Blake-Mouton'un Yönetsel Şebekesi	27
Şekil 3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	29
Şekil 4. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Teorisi	33
Şekil 5. Unvan Dağılımları	65
Şekil 6. Yaş Dağılımları	66
Şekil 7. Eğitim Durumu Dağılımları	67
Şekil 8. Çalışma Süresi Dağılımları	68
Şekil 9. Dönüştürücü Liderlik ve İşlemci Liderlik Boyutlarının Ortalamaları.....	70

GİRİŞ

Kişilerarası iletişim gerektiren bir süreç olan liderlik kavramı, karşılıklı davranış ve fikir birliği gerektiren çerçeveler üzerinde kuruludur. Bu sürecin yürütülebilmesi için lider, hitap ettiği topluluk ve aralarındaki durum gibi değişkenler birbiriyle etkileşim içinde bulunmalıdır. Güç ve aklın birleşiminden liderlik özelliği meydana gelmektedir. Akıl olmadan güç korkutucu, güç olmadan ise akıl anlamsızdır. Liderler güç ve aklı birleştirebilen, topluluklara önderlik edebilen, toplulukları arkasından sürükleyebilen kişilerdir. Bir örgütte radikal değişiklikler yapabilmek için başarılı liderlere ihtiyaç vardır.

Liderlik kavramı da dünyadaki değişimlerden etkilenmiş ve yeni liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Başboş örgütsel yapının olduğu zamanlarda geçerli olan otoriter liderlik yerini günümüzde daha demokratik, katılımcı, örgütsel iletişime ve motivasyona önem veren liderlik anlayışına bırakmıştır.

Hitap ettiği topluluğun istek, koşul ve motivasyonlarını anlamakta zorluk çeken organizasyon ve liderler bu durumun dezavantajlarını fark ettiğinden günümüzde artık liderlik tipi daha anlayışlı, çalışanların fikirlerini önemseyen, takım çalışmasına önem veren "hizmetkâr liderlik" kavramı altında sürdürülmektedir. Bu kavram altında yürütülen liderlik modeli çalışanları hem motive edici hem de organizasyona bağlayıcı bir özellik taşımaktadır.

Globalleşme, teknoloji ve bilgi değişim sürecinin belirleyicilerindendir. Günümüzde, her şey bu üç kavramla etkileşerek, değişmekte ve gelişmektedir. Bilginin ana sermaye olduğu günümüzde, bilgiyi her an elde edebilme fırsatını sağlayan globalleşme ve teknolojideki gelişmeler, beraberinde devamlı bir rekabet sürecini yaşatmaktadır. Türkiye’de bu değişim döngüsü içerisinde. Son senelerde yapılan değişiklikler, eğitim, adalet, sağlık, sosyal güvenlik, vb. gibi alanlarda sistem ve kurumlara yönelik değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu gelişmeler, ister kamu, ister özel sektör olsun tüm yöneticilerden (liderlerden) değişim ortamına uyum sağlamalarını, kendilerini geliştirmelerini, kurumlarına ve çalışanlarına vizyon ve

yeni stratejiler belirlemelerini zorunlu kılmaktadır. Böylelikle yukarıda belirtilen çağımızın dinamikleri, gelişmelere uygun bir liderlik rol ve davranışlarını gerekli kılmaktadır. Bu liderlik davranışı, Dönüştürücü liderlik kavramında anlam bulmaktadır. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı modern liderlik yaklaşımları içerisinde önemli bir yere sahiptir. Dönüştürücü liderlikte değişim, vizyon, ortak değerler, maneviyat ve insanlar üzerine yoğunlaşma başlıca motivasyon aracıdır. Bu yaklaşım özelliklerine sahip liderler olayları makro düzeyde düşündükleri için kompleks ve kesinlik içermeyen durumlarda oldukça başarılıdır. En belirgin özelliklerinden biri de bugün ile gelecek arasında köprü kurarak yenilik oluştururlar. Olası karmaşık olayları risk olarak görmezler ve kendileri için uygun seçenek olarak görürler.

Günümüzde toplumların gelişmesinde rolü olan üniversiteyi yönetenlerin liderlik yaklaşımları önem kazanmıştır. Akademik lider, üniversiteyi kendine has tarihi, kültürü ve yapısı içerisinde bütünleştirerek global dünyaya taşımayı hedefleyen, insan ilişkileri hususunda oldukça başarılı, yönetim ile alakalı uzmanlık gerektirmekte olan teknik bilgiler ile donanımlı, bireyleri etki altına alabilme yeteneğine sahip kişidir. Üniversitelerdeki yöneticilerin liderlik profili üniversitenin iyi yönetilmesinde, üniversitenin örgütlenmesinde, kurumsal performansında, eğitim kalitesinde son derece etkili olmaktadır.

Bu araştırmada üniversite yöneticilerinin liderlik yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın birinci bölümünde liderlikle ilgili kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde üniversitelerde yöneticilerin liderlik yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde Marmara Üniversitesi'nde çalışan daire başkanları, şube müdürleri, fakülte sekreterleri, enstitü sekreterleri ve yüksekokul sekreterlerinden oluşan 66 kişiye anket uygulanarak sonuçlar SPSS 22 programında değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Globalleşme, teknoloji ve bilgi değişim sürecinin belirleyicilerindendir. Günümüzde, her şey bu üç kavramla etkileşerek, değişmekte ve gelişmektedir. Bilginin ana sermaye olduğu günümüzde, bilgiyi her an elde edebilme fırsatını sağlayan globalleşme ve teknolojideki gelişmeler, beraberinde devamlı bir rekabet sürecini yaşatmaktadır. Türkiye’de bu değişim döngüsü içerisinde. Bu değişimden bilim yuvası üniversiteler de etkilenmektedir. Türkiye’de üniversitelerin dünya kalitesinde eğitim verebilmesi için günümüzde geçerli olan liderlik anlayışına sahip yöneticilere ihtiyaç vardır.

Bu bölümde üniversitelerde liderlik yaklaşımlarını kavrayabilmek için öncelikle liderlikle ilgili kavramlar üzerinde durulmuştur.

1.1. Liderlik ve Yöneticilik Kavramı

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine benzer kavramlar olarak bilinse de aslında farklı kavramlardır. Bu bölümde liderlik ve yöneticilikle ilgili temel kavramlar açıklanmıştır.

1.1.1. Liderlik Kavramının Tarihçesi

“Liderlik kavramının kökeni incelenecek olursa liderlik etmek, lider ve liderlik kelimeleri Anglosakson kökenli olup yön veya yol anlamına gelmektedir. Lider kelimesi Yunancada “hegemon” Romalılarda ise “dux” olarak ifade edilir. Bu kelimeler de yine aynı anlamı taşımaktadırlar. Lider kelimesini 1755 yılında hazırladığı İngilizce sözlükte yer veren Samuel Johnson lider sözcüğünü “kaptan ya da kumandan” olarak tanımlanmış, liderlik kelimesi ise daha sonrasında 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış ve “liderin durumu” olarak ifade edilmiştir. Lider kelimesinin Türkçe karşılığı ise “önder” kelimesiyle özdeştir. Fakat lider kelimesinin gün geçtikçe dilimize daha çok yerleştiği gözlenmektedir” (İbicioğlu ve

Özmen ve Taş 2009, 1). Liderlik tarihsel süreç içinde farkı anlamlarda kullanılarak günümüze ulaşmıştır.

“Lider kelimesi etimolojik olarak Türkçe’de incelendiği zaman ise “bir kurumdaki en görevli kimse, önder ve ya şef” anlamlarında kullanılmaktadır” (Yüksel 2006, 5). Bununla bağlantılı olarak ise, liderin görevini, lider olma durumunu ifade etmektedir. Bu tanımda liderin önderlik yönü öne çıkarılmıştır.

“Yeryüzünde bulunan lider ve liderlik süreci ile ilgili en eski kaynaklar ise Mısır Hiyeroglif yazıtları olarak bilinmekte olup bu kaynaklar 5000 yıl öncesine dayanmaktadır” (Gül ve Çöl 2003, 3). Görüldüğü üzere liderlik, tarihi çok eskilere kadar uzanan bir kavramdır. Tarihsel süreç içinde farklı şekillerde kullanılmıştır.

“Liderlik kavramının gün geçtikçe kullanımı yaygınlaşmıştır. Liderlik kavramının XX. yüzyıl batı dünyasının en popüler kavramlarından biri olmasının temel nedeni ise sanayi devriminden sonra gelişen dünya ekonomisinin etkili şekilde yönetilmesi arayışında gizlidir. Sanayi devriminin ortaya çıkarmış olduğu yönetim ve organizasyon problemleri, liderlik alanlardaki çalışmaları hızlandırmış olup, bu alanı adeta bir sosyal bilim dalı olmaya taşımıştır” (Erdem ve Dikici 2009, 199). Kökeni sanayi devrimine dayanan liderlik kavramı gün geçtikçe popülerliğini arttırmakta olup rekabetçi piyasada bireylerde zaten var olması gereken bir beceri ve nitelik olarak yerini almıştır. Liderlik davranışları ve liderlik üzerine tartışmalar uzun süredir devam etmektedir.

Liderlik çalışmalarının tarihsel gelişim aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

Dönem	Temel Çalışma Konuları	Düşünür-Bilim adamları
Klasik Dönem (Antik Yunan)	Liderlerin Özellikleri Liderlerin Eğitimi Diyalog, Toplum Demokrasi	Sokrates-Plato, Aristo, Homer, Perikles, Sofokles, Heraklitus
Rönesans	Amaç-Hedef, Birey Liderlerin Özellikleri Toplumsal Refah ve Barış	Petrarch, ChaucerCastiglioneMachiavelli, Hobbes Rousseau, Shakespeare
Sanayi Devrimi Sonrası	En İyi Örgüt Yapısı İdeal Toplum Düzeni Etkin Denetim Rasyonalite-Ussallık	Hegel, Weber, Darwin, Durkheim, Marks
20. yüzyılın İlk Yarısı	Psikolojik Özellikler Davranışsal Özellikler	Freud, James, Fromm, Skinner, Jung

Kaynak: Higgs, Malcolm (2002), “How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century” **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, s.275 ve Maccoby, M. (1981), **The Leader: A New Face of American Management**, Ballantine, New York, s.236’den uyarlanmıştır.

1.1.2. Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımı

“Lider kavramı toplumlar içerisinde çok eski dönemlerden beri bulunan, hatta insanoğlunun varlığı ile paralel olan bir kavram özelliğini taşımaktadır. Liderlik alanlarında yalnızca 20.nci yüzyılda 5000’den fazla araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde 350’den fazla da liderlik ve lider tanımları ortaya konduğu görülmektedir” (Tabak, 2010). Bu kadar fazla sayıda tanıma olmasına rağmen bu tanımların pek çoğu açık bir şekilde değildir. Liderliğin farklı yönlerini açıklayan bu tanımlar, aynı paralel oldukları noktalarda bile net olarak ifade edilmemiştir. Bu durum liderliğin çok yönlü bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır.

“Bunun her ortamda ve koşulda meydana gelen liderliğin farklı nitelikler taşımasından ileri gelmektedir. Bu bakımdan dolayı liderlik kavramı önderin içinde bulunduğu zaman dilimine ve aynı zamanda liderle birlikte olan gruba bağlı olarak

farklı şekillerde yorumlanabilmektedir” (Erçetin 2000, 3). Ortaya konan bu çeşitli lider ve liderlik kavramları daha çok bireylerin içinde yaşadığı zaman dilimi ve o çevrenin sosyokültürel yapısıyla alakalı olup çeşitlilik göstermektedir. Bu tanımlar liderliğe farklı açılardan yaklaşmaktadır. Bu tanımlamalara aşağıdaki örnekler verilebilir:

“Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır” (İbicioğlu vd. 2009, 3).

Bir başka tanıma göre, “insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönleltmeye ikna etmektir” (Çelik ve Sünbül 2008, 50).

Eren (2008, 431) liderliği, “bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır” şeklinde tanımlamıştır.

Diğer bir tanıma göre, “liderin, kendini samimiyetle izleyenlere ulaştırabilme, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilme, izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir” (Bakan 2008, 15).

Lider ise, “örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleştiren kişidir” (Özkalp ve Kirel 2001, 185)” şeklinde tanımlanabilir.

Yukarıdaki tanımlarda da liderliğin farklı noktaları üzerinde yoğunlaşarak açıklamama yapılmıştır. Bu tanımların ortak noktası liderliğin örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili bir unsur olduğudur.

“Liderlik, herhangi bir amaç için insanları toplayabilme, bu amaçların gerçekleştirebilmesi için onları harekete geçirme, bilgilerinin ve yeteneklerinin bileşimidir” (Demirbilek 2003, 22). Liderler bu vasıfları ile örgütün mevcut hedeflerini gerçekleştirmede ve ileriye taşımada en önemli faktör olurlar. Lider bir

örgüt ile çalışan arasındaki köprüyü kurarak her iki tarafında amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Liderler hem işgörenlerin hem de çalışanların ortak bir amaç ile karşılıklı yarar ilişkisi içerisinde bir araya gelmelerini sağlamaktadır. Ortak hedef doğrultusunda liderin yönetiminde ile bir araya gelen örgütün başarıya ulaşması daha kolay olmaktadır.

“Liderlikten bahsederken başka bir insana ve ya gruba öncülük yapmaktan ve ya o kişilerin örnek aldığı biri olmaktan da bahsedebiliriz. Bu özelliğiyle liderler kurum içindeki değişime zemin hazırlayan ve örgütte bulunanları teşvik edecek olan kişi olarak atıfta bulunulabilir” (Çalık 2003, 75). Lider bu yönüyle örgütteki kişilere örnek olan ve onları güdüleyebilen bir kişidir.

“Lider; bir işletmenin amaçlarını elde etmesini sağlayan kişi olarak da tanımlanabilir. Bu amaç doğrultusunda, çalışan kaynağını en etkin bir şekilde kullanma ve organize etme becerisi de liderlik olarak tanımlanmaktadır” (Yılmaz 2004,12). Lider örgütün elinde bulunan kaynakları en verimli şekilde kullanmayı hedeflemektedir. Böylece hem çalışan kaynağı hem de bütçe en iyi şekilde organize edilerek örgütün kalkınması sağlanır. Liderler sahip oldukları nitelikler ile yöneticiler ve üst düzey yöneticiler ile yakın temas içerisinde olmaktadır.

Liderlik, çeşitli koşullar altında veya bir takım kişilerin amaçlarını gerçekleştirmesi nezdinde bir şahısın çalışanların performansını etkilemesi ve şekillendirmesi süreçlerini kapsamaktadır. Lider, sahip olduğu nitelikleri aynı zamanda da çalışanların da hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kullanır. Çalışan motivasyonunu kontrol eden ve gerekli düzenlemeler ile onları motive edip örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır.

“Korkut, lideri “insan ve madde kaynaklarını, işgörenlerin amaç ve ihtiyaçlarını, örgütün amaçları doğrultusunda ve bu amaçları birlikte gerçekleştirecek şekilde harekete geçiren kişi” olarak tarif eder” (Korkut 1992, 159). Bu tanımda liderin birleştirmeci ve harekete geçirme özelliğine vurgu yapılmıştır.

“Liderlik karşılıklı olarak var olan bir süreç dilimi olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte unsurlar (lider, izleyenler, durum) karşılıklı etkileşim içerisindeyler. Başka bir şekilde ifade edecek olursak liderlik süreçleri lider, izleyenler ve durumlar arasında ortaya çıkan ilişkilerden oluşan süreçlerden oluşmaktadır. Güç ve fikir birleşiminden lider olma niteliği oluşmaktadır. Akıl olmazsa güç korkutucu, güç olmazsa akıl anlamsızdır. Bir işi yapılabilme güçleri, başka kişilerin davranışlarını etkilemelerde kişilerin becerisi olarak kabul edilmektedir. Yetki bir makam açısından verilmiş olanaklar ve bir takım ayrıcalıkları belirtmek üzere güç insanın kendiliğinden doğmaktadır” (Tengilimoğlu 2005,123). Kişinin gücü yalnızca başka kişiler ile iletişime geçmesiyle oluşmaktadır. Güç kullanmaktaki başarılar ise bu süreçte karşısındaki insanları ne kadar etkilendiğine bağlı bir durumda olmaktadır.

“Liderler ayrıca sanat, iş veya spor başarılarının simgesi özelliğinde olan bir birey anlamları taşımaktadır. Lider, benzersiz şekilde olan kapasite ve bazı yetenekleri açısından başlı başına bir şahsiyet olabilmektedirler. Bir kamu kurumunun başında bulunan yöneticiler de lider konumunda olabilmekte veya belirli biçimlerde davranış gösteren her birey lider olarak görülebilmektedir. Hatta diğer insanları etkilemekte olan kişiler bile “lider” olduğu düşünülebilmektedir” (Tabak 2010, 210). Lider olabilmek için sadece bir örgütün içerisinde “lider” vasfıyla bulunmanın yanı sıra var olan bir grup insana bireyin kendi beceri ve yetenekleriyle örnek edip öncülük yapmasıyla da gerçekleştirilebilmektedir.

“Liderlik kavramlarına ilişkin olarak günümüzde yapılmakta olan tanımların ortak noktaları; gönüllülük temellerinde çalışan kişilerin güdülenmesi, yönlendirilmesi, cesaretlendirilmesi ve onların yaratıcılıklarının meydana getirilmesidir. Bu bağlamdan hareketle etkin liderliklerin en önemli unsurunu kurum ve kuruluşların misyonunu belirlemeye ve bunu açık bir şekilde meydana getirmeye dayanmaktadır. Bu noktadan hareketle liderler, kuruluşun vizyonunu, standartları, öncelikleri ve amaçlarını tespit etmekte ve bunların bozulmaması amacıyla gerekli bir takım önlemler almakta ve uzlaşma sağlamaktadır. Bütün bu durumları yaparken de, evrenin tek hakimi olup olmadığını akıldan çıkarmamaktadır” (Drucker 2000, 130).

Liderlikte çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi çalışan performansı açısından da önemli bir olaydır.

Liderlik kavramı bilim adamları tarafınca yıllardan beri incelenmekte olan ve tarihin her dönemi içinde önemini korumakta olan bir kavram niteliğindedir. İnsanoğlunun toplu şekillerde yaşama geçmesi sonucunda liderler her toplum kitlesinde mutlaka meydana gelmiştir. Tarihi süreçleri incelediğimizde her dönem ve her mekânda duruma, sürece ve şartlara göre değişik türlerde liderlerin meydana geldiği, fakat değişenin yalnızca liderlik kavramının kapsamı ve algılanma şekli olduğu görülmektedir. Bunun nedeni toplumlar sürekli bir değişme ve gelişme içerisinde oldukları ve bu bağlam sonucu insanlar ile birlikte çevre şartları da değişmiş olduğundan dolayı daha sonra geçerli olan liderlik tarzları ve davranışları geçerliliğini yitirerek yeni lider türlerini meydana getirmiştir.

“İnsanoğlu toplu olarak yaşayan sosyal varlıklar oldukları için oluşturdukları sinerjiyi yönetecek ve hedeflerine erişecek liderlere de gereksinim duymaktadırlar. Birtakım amaçları gerçekleştirmiş ve hedeflere erişmiş insan topluluklarının sinerji oluşturması, her insanda kolay bulunmayan ayrı bir yetenek ve ikna etme becerilerinin olması gerektiğini açıklamaktadır” (Eren 1998, 431). Liderler ve liderlik vasıfları her insan da bulunmayan özellikler göstermektedir. Her kişi lider olamaz çünkü lider olmak daha farklı bir yetenek, beceri ve bilgi gerektirmektedir. Liderlik becerileri alınan eğitimler ve farklı tecrübelerle geliştirilebilir.

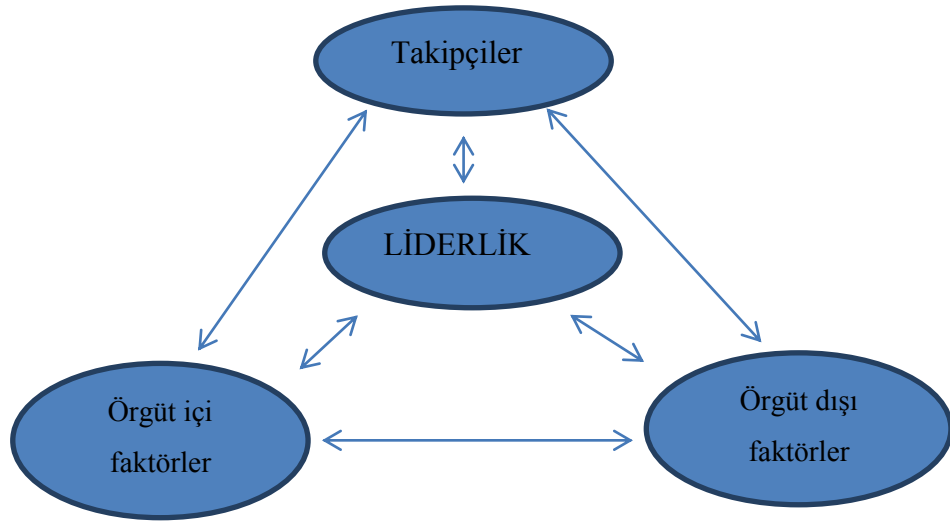
“Örgütler açısından liderlik, örgütsel plan veya programların her şeyi öngörmesini amaçlamaktadır. Örgütlerin ortamının son derece işlevsel olması, örgütsel yapıların geleceğe dönük planlarının olması, örgütlerin en önemli yapı taşının insan ve öngörülemeyen ve karmaşık bir düzene sahip olması gibi değişkenler liderlik kavramını tanımlamaktadır” (Arıkan 2001, 253). Liderler insan unsurunu temel alarak her zaman hareket etmektedir. Ancak insan unsurunu merkez alan bir anlayış liderleri mutlak başarıya ulaştırabilmektedir. İnsana verilen değer ile çalışanların amaçları da gözlenmiş olup çalışanlar ile daha anlamlı bir ilişki kurulmaktadır. Liderler örgütlerin hedeflerine ulaşmasını çalışanlara verdikleri değer

ve onları en iyi şekilde organize edip yönetebilme özellikleriyle sağlamaktadır. İnsanlar genel olarak bakıldığında zaman yönetilmekten ziyade “yönetmeyi” isterler. Bu devrede insan unsurunu merkeze alarak kararlar vermek güçleşmektedir. İşte bu sebeptendir ki her birey “liderlik” vasıflarını taşımamaktadır ve lider olmak diğer bireyler ayrı bir beceri ile bilgi donanımını gerektirmektedir. Yeterli donanımına sahip liderler örgütün başarısında da etkili olmaktadır.

1.1.3. Liderliğin Özellikleri

“Bir süreç olarak liderlik, kendini farklı ve özgün kılan bir takım özelliklere sahiptir. Block, bu özellikleri şöyle sıralamıştır” (Block 2003, 318-319):

1. Liderlik, çok yönlü bir etkileşim sürecidir: Bir süreç olarak liderlik, takipçiler ile örgüt içi ve örgüt dışı faktörlere ilişkilidir. Bu nedenle, liderlerin tutum ve davranışları yalnızca kendi varsayım, inanç ve değerlerinin etkisi altında değil, ama aynı zamanda örgüt içi ve dışı birçok faktörün etkisi altındadır.



Şekil 1. Liderlikle Etkileşim Halinde Olan Faktörler

Kaynak: Block, L., *The leadership-culture connection: an exploratory investigation*, Leadership & Organization Development Journal, 24(6): 2003, 318.

2. **Liderlik, iknaya dayalı davranışlar içerir:** Liderlik, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik bir süreçtir. Söz konusu amaca ulaşılması, takipçilerin yüksek düzeyde motive edilmeleri ile olanaklıdır. Bu durum ise, takipçilerin bu konuda ikna edilmelerini gerektirir. Dolayısıyla, “ikna” etme yeteneği, liderliğin önemli bir özelliğidir.
3. **Liderlik sürecinde, takipçiler aktif katılımcı konumundadırlar:** Çağdaş yönetim düşüncesi, aktif katılıma dayanır. Çalışanların her birinin potansiyelinden etkin bir biçimde yararlanmak gerekmektedir. Bunun için, çalışanların yönetim faaliyetlerine, kendilerini ilgilendirdiği ölçüde katılmaları, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine önemli katkılar sağlayacaktır.
4. **Lider, değişim ve dönüşümü amaçlar:** Liderliğin varoluş nedeni değişim ve dönüşümdür. Statükonun bulunduğu yerde liderlikten değil, yöneticilikten söz edilebilir.
5. **Ortak bir misyona yönelik karşılıklı amaç ve hedefler geliştirilmiştir:** Liderlik, karşılıklı bir süreçtir. Örgütsel vizyonun yanı sıra, gerek lider ve gerekse takipçiler birçok yan amaç ve hedeflere sahiptir. Liderlik, örgütsel vizyonla birlikte bu tür amaç ve hedeflerin de gerçekleştirilmesi düşüncesine dayanır.

Yukarıda anlatılan özellikler liderlik davranışlarına ve liderlik özelliklerine vurgu yapmaktadır.

Bunların yanı sıra, Hooijberg ve meslektaşları, bir süreç olarak liderliğin şu tür özellikleri de sahip olduğunu belirtmiştir:

1. “İşbirliği ve dayanışma.
2. Geri beslemelerden etkin bir şekilde yararlanma.

3. Astların görüş ve düşüncelerine açık olma.
4. Etkin ekipler kurma” (Hooijberg, Hunt ve Dodge 1997, 376-380).

İşbirliği kavramı liderlik açısından özel bir önem taşımaktadır. İşbirliği ve yardımlaşma ortamında, farklı görüş ve düşünceler gelişebilir, benimsenebilir ve çok seslilik sağlanabilir. Liderin çalışanları işbirliği duygusu içinde ortak hedef doğrultusunda birleştirmesi başarıyı artırmaktadır.

1.2. Liderlikte Güç Kavramı

Lider elinde gücü bulunduran bir şahsiyettir. Lider çalışanların üzerinde güç kullanma hakkı ve iznini sahip olan kişidir. Sahip olduğu bu gücü liderlik vasıflarıyla birleştirdiği zaman yapıcı bir güç elde etmektedir. Lider de bulunması gereken güçler aşağıda açıklanmıştır:

1.2.1. Yasal Güç

“Güç, lidere daha çok örgütün kendi içinden gelen ve belli bir sınıflandırmadan dolayı oluşan güçtür. Hiyerarşiden kaynaklı bu güç, otoriter bir güç olma özelliğine de sahiptir. Genel olarak ast ve üst arasındaki ilişkiyi anlatmaktadır. Burada güç sahibi olan kişinin diğerlerine karşı onları yönetebilme gücü söz konusudur” (Aydın 1994, 152).

“Yasal güç, yöneticilerin ve ya liderlerin emirlerine karşı astların itaatsiz tutumlar sergilemesi karşısında başvurdukları denetim ve cezalandırma gücüne karşılık gelmektedir” (Aşan ve Aydın 2006, 272). Yasal güç, çalışanlar açısından maruz kalınmaktan kaçınılan bir güçtür. Ama aynı zamanda liderlerin sahip oldukları bu gücün oluşturdukları çekince ile çalışanları motive edici etkisi de bulunmaktadır. Ceza almaktan kaçınan çalışanlar daha çok liderlerinin yönetimi altına girmektedirler. Ancak liderler tarafından aşırı ve gerekli olmayan durumlarda kullanılması durumunda bu güç türü yapıcı olmaktan çok yıkıcı bir etki

yaratmaktadır. Aşırı güç kullanılması çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta onların moralini ve iş motivasyonunu bozmaktadır.

Örneğin, eğitim örgütlerinde müdürlerin büyük bir yasal gücü vardır. Eğitim kurumunun müdürü kurumun hiyerarşik yapısı içinde eğitimcilere karşı pozisyonundan kaynaklanan gücünü kullanabilmektedir. Bu durumda müdür-eğitimci arası çatışmalara yol açabilmektedir. Müdür elinde bulundurduğu bu yasal güç ile öğretmen ve idareyi yönetip organize etmektedir. Müdürün gerekli olamayan durumlarda yasal gücüne başvurması hem okulun huzurunu kaçırmakta hem de öğretmenler ile müdür arasında bir çatışmaya neden olmaktadır. Müdür sade ve sadece gerekli olan uygulaması şart olan koşullarda yasal gücünü kullandığı sürece okulunun huzuru korunup her hangi bir çatışma yaşanmamış olacaktır. Bu durum üniversite yöneticileri için de geçerlidir aşırı otoriter ve çalışanların katılımını önemsemeyen, onların görüşlerine değer vermeyen yöneticilerin başarılı olması zordur.

1.2.2. Ödüllendirme (Reward) Gücü

“Verilen ödülleri elinde tutma ya da kendi adından da aldığı gibi ödül verme gücü olarak adlandırılır. Bu güç içerisinde ast ve üst ilişkisini barındırmaktadır. Üstünden daha çok ödül almak isteyen bunu talep eden astların kazanç sağlama beklentisini yansıtmaktadır. Örgütlerde liderler takım içi motivasyonu arttırmak için ödüllendirme güçlerini kullanmaktadır. Bu sayede astların üstlerine karşı olan bağlılıkları artmış olur. Bir liderin ödül verme ve verdiği ödülün büyüklüğü çalışanların talepleri ile doğru orantılıdır. Bu oran ne kadar büyürse liderin örgüt içi pozisyonu da o kadar güçlü demektir. Liderler yalnızca maddi olarak ödül vermeyip, sözlü olarak takdir ve ya onurlandırma ile çalışanların motivasyonlarını arttırmaya yönelik güçlerini kullanır” (Çelik 2000, 4). Liderler elinde bulundurdıkları cezalandırma güçlerine ek olarak ödüllendirme gücüne de sahiptirler. Doğru zamanlama ve doğru yerde yapılan ödüllendirme ile çalışan motivasyonunun artırılması esas alınarak örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Çalışanlar, performanslarının karşılığı olan gerekli övgü ve maddi ödülü elde etmeyi

arzular. Yüksek performans gösteren bir çalışan diğer işgörenlerden ayırt edilip fark edilmek istemektedir. Başarısının karşılığını hem diğer çalışma arkadaşları arasında övgü ve takdir ile hem de maddi açıdan görmek ister. Liderler örgüt içindeki yüksek performansla başarı gösteren çalışanları belirleyip onlara gerekli ödüllendirmeyi yapmakla da görevlidir. Liderlik vasıfları arasında çalışanların performansını takip edip gerekli ödüllendirmeleri yapma yeteneği ve bu organizasyonu sağlama becerisi de yer almaktadır. Liderin çalışanları ödüllendirmesi; çalışanların güdülenmesi, iş doyumunun artırılması ve performanslarının yükseltilmesi açısından önemlidir.

1.2.3. Uzmanlık Gücü

“Uzmanlık gücü, yöneticinin beceri, kabiliyet veya uzmanlık bilgisinden dolayı astlarının davranışlarını etkileme yeteneğini ifade etmektedir Bilgi ile ilişkilendirilen bu güç, bireysel kaynaklardan beslendiği için üstün bilgi, kabiliyet ya da beceriyle donatılmış yöneticilerin astlarını etkilemede son derece etkili olmaktadır. Uzmanlık gücü, kişisel olarak kazanılmaktadır ve işletmeyle ilişkili olmak durumunda değildir. Bu tür uzmanlıklar özel eğitim, tecrübe, önemli bilgilere ulaşma, olağanüstü kabiliyetler ya da genel bir yetkinliğin sonucudur” (Bayrak 2001, 26). Bireyler kendi edindikleri yetenek ve beceriler sonucu uzmanlık gücünü elde etmektedir. Kişisel eğitim liderlikte de ön plandadır. Liderler bireysel olarak kazandıkları bu uzmanlık gücüyle çalışanları etkisi altına alıp organize ve gerekli yönlendirmeyi yapabilmektedir. Bir liderin ne kadar uzmanlık gücüne sahip olup astlarını etkisi altında bıraktığı ise tamamen o liderin kendi kişisel gelişimi ve beceriyle alakalıdır. Yönetici bilgi ve becerileri geliştirebilmeli, sahip olduğu nitelikleri kullanarak çalışanları harekete geçirebilmelidir.

1.2.4. İkna Gücü

“İkna edici güç, ödüllerin yönlendirilmesi ve paylaştırılmasına dayanan bir güçtür. Eğer bir kişinin işe alma konusunda bir kişiyi ikna edebilme, pazarlamada bir ürünü alıcının alması konusunda ikna edebilmesi, karşısındaki kişiye konuşarak kendini kabullendirmesi gibi özellikler ikna gücüne örnektir” (Öztürk 1994, 200).

İkna gücü liderler de bulunması gereken en önemli güç çeşitlerinden biridir çünkü liderler bu vasıfları ile hem çalışanlar hem de örgüt amaçlarını yeri getirebilmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında zaman ikna gücüne sahip olan bir liderin genel olarak çalışanlar arası oluşabilecek olan tartışmalara ve münakaşaya engel olacağı söylenebilir. Aynı zamanda çalışanların elde etmek istedikleri her türlü ödüllerin organize edilip çalışanlara pay edilmesinde de yadsınamaz bir rolü vardır. Örgüt açısından bakılınca ise, örgütün gerekli alt birimleriyle birlikte yapılan ticaretle ikna kabiliyeti örgüt performansını arttırmaktadır. Ayrıca liderler ikna güçleri ile örgüt içinde oluşabilecek çatışmalara da engel olabilmektedir. Bu sebeple de “ikna gücü” liderlik vasıfları arasında bulunan bir liderin sahip olabileceği en faydalı beceri ve donanımlardan biridir. Lider yöneticinin ikna gücünü iyi kullanabilmesi çalışanlar arasındaki sorunların çözümü, çalışanların istenilen bir hedefe yönlendirilmesi açısından önemli bir özelliktir.

1.3. Güçlü Bir Lider Olmanın Koşulları

Güçlü bir lider olabilme yolunda bir liderde bulunması gereken bir takım özelliklerin mevcut olması gerekmektedir.

Botsfort (1997)’a göre güçlü bir liderlik gerçekleştirebilmek için aşağıdaki öneriler göz önüne alınabilir:

- “İnsan unsurunu ve onu temel alan ilişkilerin ön plana alındığı zaman ve insanları yönlendirebilmek için ilk olarak insana odaklanıldığı zaman sağlıklı bir liderlik yaklaşımı benimsenir,
- İyi bir lider olmanın yolu insanları yönetmek değil yönlendirmektir,
- İyi lider aynı zamanda düzenli ve verimli çalışan kişidir,
- İyi bir lider kendi kişisel gelişimine vakit ayırmalıdır,
- Liderler sahip oldukları kişisel beceri ve yeteneklerini etraflarına aktarmaları gerekmektedir” (Akt.Yiğit 2002, 19).

Yukarıdaki öneriler doğrultusunda yöneticilerin liderlik vasıflarını gözden geçirmeleri ve eksikliklerini gidermek için çaba harcamaları yönetsel performanslarını artıracaktır.

1.4. Yönetici Kavramının Tanımı

“Yönetim kavramı; örgütün belirlemiş olduğu hedefleri başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için örgüt üyelerinin hedef doğrultusunda motive edilerek planlı bir şekilde örgütlenmeyi ve varılan sonucun değerlendirilmesi sürecidir. Yönetici ise, ihtiyaçları karşılama amacıyla, sorumluluk üstlenerek çalışan, astlarını hedefler doğrultusunda yönlüten ve organize eden kişidir” (Çoroğlu 2002, 55).Yönetim ve yönetici birbiriyle ilişkili kavramlardır. Yönetimin olduğu yerde yönetici de bulunmaktadır. Başarılı bir yönetim ancak başarılı yöneticilerle gerçekleştirilebilir.

“Yöneticiler öncelikle örgütün hedef ve gayelerini oluşturmaktadır. Oluşturulan bu hedef ve gayelerin yapılması örgüte bağlı bulunan insan grubunun yardımı ve yapmış oldukları faaliyetler ile gerçekleşmektedir” (Dinçer ve Fidan 2009, 31). Yapılan faaliyetler ise, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol ile gerçekleşmektedir. Bu faaliyetlerin yapılması ile birlikte yöneticinin varlık sebebi meydana gelmektedir. Çalışanların kullanmış oldukları araç ve ekipmanları en doğru biçimde kullanılmasıyla, yöneticinin etkinliği ve verimliliği belirlenmektedir. Yöneticinin yönetim fonksiyonlarını başarılı bir şekilde uygulaması başarısını artırmaktadır.

Yönetici, farklı açılardan aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

- “Yönetici, başkaları vasıtasıyla kurumun hedef ve amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir” (Bakan ve Bulut 2004, 153).
- “Yönetici, kar, zarar ve risk gibi etmenlerin kendisine ait olmadığı halde şirket faaliyetlerini yerine getirmek için üretim faktörlerini bir

araya getiren ve gereksinimleri karşılayarak işletmeyi girişimci adına yürütme sorumluluğu ve yetkisi olan kişidir” (Giderler 2005, 6).

- “Yönetici, ihtiyaçları karşılama süreci içerisinde ve değişim gösteren çevre koşulları altında şirketin amaçlarını gerçekleştirmek için maddi ve beşeri üretim faktörlerini organize eden kişidir” (Kızıltay 2010, 3).

Yukarıda yönetici kurumsal manada farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlarda yöneticinin yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi üzerinde durulmuştur.

“Ekonomik gelişme ve endüstrileşme ile birlikte yapılan işlerin yönetim fonksiyonları açısından uzmanlık gerektiren karmaşık bir yapıya bürünmeleri sebebiyle, ticari işletmenin sahibi olmadan yönetim görevini üstlenen uzman profesyonel yeni bir yönetici tipi ortaya çıkmıştır. Profesyonel yönetici olarak görev yapan bu bireyler, yönetim işini meslek olarak yerine getiren ve yaptığı hizmetler karşılığında aylık alan kişilerdir. Değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için eğitilmiş, konusunda uzman yöneticilere duyulan gereksinim artmıştır. Bu gelişmeler sonucunda yöneticiliği meslek olarak yapan “profesyonel yöneticilik” kavramı ortaya çıkmıştır” (Şimşek 1998, 14). Gelişen kültürel çevre ile liderlik kavramları da değişiklik göstermiştir. Küreselleşme ve iş hayatına getirdikleri değişiklikler liderlik ve yönetim anlayışını da değiştirmiştir. Küreselleşme ile birlikte yönetimde uzmanlaşma ve yönetimde profesyonelleşme artmıştır.

“Yönetici, yönetim eylemiyle uğraşan bir birey olduğundan yönetim kavramını tanımlamakta yarar vardır. Yönetim, “organizasyonun, elinde var olan kaynakları planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme, başka insanlar aracılığıyla etkili ve verimli biçimde kullanma ve gayeleri gerçekleştirme aşamasıdır” (Ülgen ve Mirze 2007, 24). Yönetici sahip olduğu çalışan kaynağını en iyi ve verimli şekilde kullanarak örgütün amaçlarını yerine getirmeyi hedeflemektedir. Yöneticiler, örgütün yönetim kurulu ya da insan kaynakları departmanınca örgüt misyon ve vizyonuna uygun bir şekilde seçilmektedir. Örgütün kültürel değerlerine uygun olarak seçilmeyen yöneticilerin başarı şansı zordur.

“Yönetici; firma sahibi ya da ortakları tarafından o göreve getirilen, başkaları adına görevini yerine getiren, önceden ortaya konmuş hedeflere ulaşmak için gayret gösteren, işleri planlayıp, planları uygulatan ve denetleyen kişidir. Yöneticinin ödül ve ceza temelli yasal gücü ve yetkileri de bulunmaktadır” (Yeşilyurt 2007, 76). Yöneticilik işletmelerde stratejik öneme sahip olması dolayısıyla farklı özellikler gerektiren bir meslektir. Bu özellikleri taşıyan yöneticilerin başarı şansı daha yüksektir.

1.4.1. Yöneticinin Özellikleri

Yöneticilerin örgütlerde sorumluluk ve yetkilere sahip olabilmeleri için bazı niteliklere sahip olmasıyla birlikte, bu özellikleri devamlı bir şekilde geliştirerek değiştirmesi gerekmektedir. Yöneticilerde bu özelliklerin olmasının en önemli sebebi yöneticinin sahip olduğu düzeye göre aynı orantılı olmasıdır. Teknik beceri, iletişim, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme ve kavramsal beceri olarak ayrılan konular, yöneticilerin sahip olması gereken özellikler olarak belirlenmiş ve aşağıda maddelerce açıklanmıştır.

- **Teknik beceri:** “Bireylerin kendi kabiliyetleri ile teknik kabiliyetlerinin kullanabilmesinin en önemli amacı başarıyı yakalamaktır. Yöneticiler örgüt işlevlerini yerine getirmelerinden ötürü özel bilgilerini, metot ve tekniklerini kullanabilmesi büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin en önemli sorumluluklarından birinin de altında bağlı bulunan personellere teknik bilgiler ile alakalı gerekli bilgi paylaşımını sağlamak olacaktır” (Arıkanlı ve Ulubaş 2004, 63). Yöneticide bilgi eksikliğinin olması ve teknik konular ile ilgili personele gerekli bilgi paylaşımında bulunamaması, personeller üzerinde olumsuz etki bırakmasını sağlayacak ve gözden düşerek saygısını yitirecektir. Örgütün kademelerinin artması durumunda ise karşılıklı temasının azalması sonucuna varılacak ve teknik becerilerde olan etkilerde de azalmalar görülecektir. Teknik beceri yeterli olmayan yöneticilerin kriz ortamında veya farklı durumlarda sorunları çözmesi zordur.

- **“İletişim (haberleşme) becerisi:** Örgütün hedeflediği amaç ve hedeflere ulaşabilmede yazılı ya da sözlü olarak bilgilerin sağlanması ve çaba gösterilmesi iletişim becerisi tanımını ortaya çıkarmaktadır. Örgütte bulunan tüm çalışanlarda iletişim becerisinin önemi yüksektir” (Töremen ve Karakuş 2008, 8). Fakat bu durum yöneticilerde ayrıca önem kazanmaktadır. İletişim becerisinin yanında hedef ve amaçların iyi belirlenmesi ve çalışanlarca iyi derecede tespit edilmesi örgütün bu hedef amaçlarına ulaşmasını daha kolay ve hızlı olmasını sağlayacaktır. İletişim ve empati becerisi gelişmiş yöneticilerin karşısındakini anlaması ve sorunları çözmesi daha kolaydır.
- **İnsan ilişkileri becerisi:** “Çevresinde bulunan başka insanlarla anlaşma, sağlıklı iletişimler kurma, beraber çalışabilme olgusu kişilerin insan ilişkileri konusundaki becerilerini yansıtmaktadır. İnsan ilişkileri becerisi örgütün tüm yöneticileri açısından büyük önem taşımaktadır. Fakat günlük ilişkilerin içerisinde bulunan hem personel, hem dış insanlarla direkt karşı karşıya kalan ilk kademe yöneticilerinde ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu nedenle insan ilişkileri becerisi konusunda ilk kademedeki yöneticilerde daha çok başarılı olması beklenilir” (Töremen ve Karakuş 2008, 8). Aynı zamanda insanları anlama, anlaşma ve birlikte çalışma becerisi olarak da düşünmemiz mümkündür. Bu yöneticiler personeline saygı duymalı, dürüst davranmalı, kibar olmalı ve onların güvenini kazanması gerekmektedir. İnsanlarla iyi ilişkiler kurabilen yöneticiler çalışanları güdüleyerek çalışan performansını artırabilirler.
- **Analitik beceri:** “Problemlerin çözümünde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ile birlikte tekniklerin kullanabilmesi meziyetidir. Yönetici ne kadar üst düzeylere yükselirse analitik becerinin önemi de aynı orantıda artmaktadır” (Arıkanlı ve Ulubaş 2004, 63). Bunun nedeni bu düzeyde politika belirleyicinin önemli kararlar almayı gerektiren karışık problem ve belirsizliklerle karşılaşma oranı yüksektir. Yöneticideki analitik beceri zorlukların altından kalkılmasında muhakeme gücünü kullanmak açısından önemlidir.

- **Karar verme becerisi:** “Bireylerin önüne koyulan seçeneklerden herhangi birini seçme olarak tanımlanan karar verme becerisi yöneticiler için ana vasıfta bir meziyettir. Etkili ve isabetli karar verme örgütün her düzeydeki yöneticisi için gereklidir. Fakat bu meziyet daha üst kademelerin kararları noktasında organizasyonlarını yürüten ilk kademe yöneticilerinden daha az önemli olmaktadır. Yani üst kademe yöneticilerinde karar verme becerisi daha fazla önem taşımaktadır” (Töremen 2008, 8). Liderlerin sahip olduğu karar verme becerisi ile liderler hem örgüt hem de çalışanlar için en doğru kararı almaktadır. Başarılı projeler geliştirebilmek için yöneticinin stratejik kararlar verebilmesi ve bunları uygulayabilmesi önem taşımaktadır.
- **Kavramsal beceri:** “Yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün belirlemiş olduğu temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir. Örgütün içinde bulunduğu ortama adapte etme işlevi gören üst kademe yöneticileri için bu meziyet önemlidir” (Arıkanlı ve Ulubaş 2004, 63-64). Bu nedenle yöneticiler, örgütsel ve bireysel gayelerini gerçekleştirmek için bu meziyetleri kullanmak ve geliştirmek mecburiyetindedirler. Kavramsal becerileri gelişmiş yöneticiler yeni gelişmeleri kavrama ve yeni stratejiler geliştirmede daha başarılı olabilmektedir.

1.4.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

“Liderlik, yöneticilikten farklı içinde olmayı gerektiren bir niteliktir. İş yaşamında piyasanın karmaşık yapısında hem yöneticilik hem liderlik özellikleri gereklidir. Liderlik değişimle başa çıkma ve değişimi denetleme gibi konularla ilgilenirken; Yönetici, genelde, kalite ve karlılığın sağlanması gibi temel alanlarda istikrarı sağlama, işletmeyi koruma ve sürekliliğini sağlama gibi konular üzerine yoğunlaşmaktadır” (Baltaş 2003, 107). Liderlik ile yöneticiliğin daha farklı yetki alanları olduğu bilinmektedir. Yöneticiler örgütün sürekliliğini sağlamaya çalışırken liderler ise mevcut düzen içinde yenilik yapmaya ve değişimci bir yapıya sahip

olmaktadır. Bunun yanında başarılı yöneticilerde liderlik özelliklerinin bulunması gerekmektedir.

Tablo 2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticinin Özellikleri	Liderin Özellikleri
Örgüt içi ve dışı faktörleri kontrol altında tutarak, mevcut durumu yönetir.	Örgüt içi ve dışı faktörleri, geniş bir bakış açısı ile okur ve değişim yaratacak süreçler başlatır.
Mevcut düzeni, verimli bir biçimde sürdürür.	Mevcut düzeni dönüştürür, örgütü eskisinden daha ileri bir noktaya taşır.
Gücünü, örgütsel kurallardan ve sahip olduğu yetkilerden alır.	Gücünü, kişisel özelliklerinden alır.
Katı, sebatlı, temkinli, otoriter ve sorun çözücüdür.	Esnek, tutkulu, cesur ve ılımlıdır. Sorunları birer fırsat olarak görür.
Örgütsel süreçler (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim) üzerine odaklanır, sistem ve yapı merkezlidir.	Vizyon, misyon ve strateji üzerine odaklanır, birey merkezlidir.
Kuralcıdır, biçimselliğe önem verir. Örgütsel süreçlerde belirsizliği ve riski en aza indirir.	Astlarını, yeni düşünce tekniklerine ve bakış açılarına yönlendirir. Yeni yaklaşımlar geliştirmelerini ve risk almalarını teşvik eder.
Amaç ve hedefleri, örgütsel koşullara ve gereksinimlere uygun olarak belirleme eğilimindedirler.	Amaç ve hedefleri, hayal gücü ve tutkulara uygun olarak belirleme eğilimindedir.
Kontrol eğilimlidir.	Güveni özendiricidir.
Dar-kısa bakış açısına sahiptir.	Geniş-uzun bakış açısına sahiptir.
“Nasıl” ve “Ne zaman” sorularına önem verir.	“Ne” ve “Niçin” sorularına önem verir.
Alt yönetsel kademelere bakar.	Çevreye bakar.
Mevcut durumu kabul etme eğilimindedir.	Mevcut durumu sorgulama eğilimindedir.
Çalışanların yerleşik kurallara uygun hareket etmesini ister (sistem odaklıdır).	İnsan odaklıdır.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.

Kaynak: Luthans, Fred (1995), **Organizational Behavior**, 7. Baskı, McGraw-Hill Inc., New York, s.342; Gaither, Gerald H. (2004), “Developing Leadership Skills in Akademia”, <http://www.academicleadership.org>, ss.3-4 (erişim: 18.12.2013); Karcıoğlu, Fatih ve Mazlum Çelik (2003), “Askeri Örgütlerde Liderlik Eğitimi ile Liderlik Potansiyelinin İlişkisi”, KHO Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, s.13’ten uyarlanmıştır.

Liderle yönetici arasındaki farklar şu şekilde özetlenebilir: lider; değişme üzerine odaklanır, örgüttekileri yönlendirir, belli bir vizyona sahiptir, moral motivasyon sağlayarak otorite kurar, çevresindekilere mücadeleci olma ruhu aşılar, paylaşılan amaç ışığında gücü bulunmaktadır, örgütteki kişileri güdüler, onların ilham kaynağıdır, engin bilgi ve tecrübesiyle çevresindekileri aydınlatır. Yönetici; örgütteki yapıyı koruma üzerine yoğunlaşır. Örgütle alakalı kısa vadeli görüşlere sahiptir. Otoritesini bürokratik yapıdan almaktadır. Denetime güvenir, ödül ve cezaya dayalı bir güce sahiptir, denetleyici, düzenleyici ve eşgüdümleyicidir. Liderlik aynı zamanda doğuştan gelen özellikleri de barındırmaktadır. Fakat bu özellikler geliştirilebilir.

1.5. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik hususunda yaklaşımlar tarihsel süreç içinde şekillenerek günümüze ulaşmıştır. Bu yaklaşımlar Klasik Liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları şeklinde sınıflandırılabilir.

1.5.1. Klasik Liderlik yaklaşımları

Bu yaklaşımlar; özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarıdır.

1.5.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellik kuram yaklaşımları lider olunmayacağını, lider doğulacağını belirtmektedir. Liderin ayırt edici özelliği ise, fiziksel özelliği, beden yapısı ve görünüşü, zekâsı ve konuşma etkinliği olarak ayrılmaktadır.

“Liderlikle ilgili yapılan ilk araştırmalar, liderin niteliklerinden hareketle lideri tanımlamaya dair olmuştur. Buna bağlı olarak yapılan ilk araştırmalarda, fiziksel özellikler ve psikolojik testler neticesinde sağlanan kişisel özellikler ve kişilik testleri ile saptanan doğuştan sahip oldukları özellikleri (yaratıcılık, kararlılık) araştırılmaktadır” (Aykan 2002, 66). Liderin sahip olduğu niteliklerin liderlik sürecinin tayin edilmesinde en mühim öge olduğu görüşü üzerinde durulmuştur.

Başarılı liderlerle başarılı olmayan liderler incelendiğinde başarılı liderlerin belirli özellik ve niteliklere daha fazla oranda sahip oldukları sonucu ortaya çıkartılmıştır. Bu maksatla da liderlerin ortak özelliklerini ortaya çıkarmak istenmiştir.

“Başarılı bir liderin sahip olması gereken nitelikleri belirlemeye çalışan özellik yaklaşımında liderliklerin; zekâ, etkileyici konuşma yeteneği, kişiler arası ilişkilerde etkili konuşma yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven olarak belirlenen kişilik özelliklerinin önemi tartışılmıştır” (Eren 1998, 348). Liderler sahip oldukları tüm bu vasıflar ile diğer çalışanlar ve bireylerden ayrılmaktadır. “Liderlik” vasıfları kişisel gelişimi, bilgili olmayı, entelektüel bilgiyi, sosyo-kültürel çevreye uyum için gereken tüm yeteneklerin yanı sıra örgüt içini denetlemek ve organize etmek içinde gerekli zeka, beceri ve donanıma sahip olmaktadır. Liderlik becerileri sayesinde farklı durumlar karşısında çözümler üretebilmektedir.

“Birçok ortak yönü olan bireylerin, aralarında mühim değişiklikler vardır. Kişisel farklılıkların bulunması, yönetim açısından, çalışanların motive edilmesini ve yönetilmesini gerektirir” (Dinçer ve Fidan 1996, 290). Eğer kişisel farklılıklar olmasaydı, standart bir yönetim biçimi benimsemek ve çalışanlar bu standartları yönetebilirdi. Yöneticinin bu farklı nitelikleri olan insanları başarılı bir şekilde yönetebilmesi gerekir.

“Bu yaklaşım liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderin sahip olduğu nitelikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktördür” (Koçel 2001, 468). Diğer bir ifadeyle, belirli bir grup içinde bireyin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin sebebi sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler neticesinde diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir. Lider örgütün başı ve örgütü daha ileriye taşıyacak olan kişidir.

“Bu teoriye göre bir kişinin lider olabilmesi için, grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olması gerekir. Bundan dolayı bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran özelliklere sahip

olanları bulmaktır. Özellikler teorisi, başarılı bir liderin sahip olması gereken nitelikleri, liderin kişisel özelliklerinden belirlemeye çalışmaktadır. 1910 yılında Thomas Carlyle'ın “Büyük Adam” modeli ile ortaya çıkan bu teori, 1940'lara kadar kabul görmüştür” (Erdoğan 1991, 334). Liderin özellikleri kuramına göre liderler; sahip oldukları özellikler açısından takipçilerinden farklıdırlar. Akıllara liderleri grup üyelerinden ayıran özelliklerin neler olduğu sorusu gelmektedir. Bu soruya yanıt bulabilmek amacıyla bilim adamları çok yönlü araştırmalar yapmıştır. Liderlik özellikleri yapılan bu araştırmalarda üzerinde en çok durulan nitelikler ise şu şekilde olmuştur.

Tablo 3. Liderlik Özellikleri

Yaş	Kişiler arası ilişki kurma yeteneği
Boy	İnisiyatif sahibi olma
Zekâ	Açık sözlülük
Olgunluk	Hissel olgunluk
Doğruluk	Dürüstlük
Kararlılık	Kendine güvenebilme
Bilgi	Güzel konuşma yeteneği
İleriye görebilme	Başkalarına güven verebilme
Cinsiyet	Samimiyet

Kaynak: Erdoğan, İlhan (1991). **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 242, s.334.

1.5.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

“1950’li yılların sonlarına doğru etkisini yitirmeye başlayan Özellikler Yaklaşımının yetersizlikleri, liderlik davranışlarını inceleyen yeni bir yaklaşımın geliştirilmesine neden olmuştur. Neo-Klasik Liderlik Yaklaşımı olarak da isimlendirilen Davranışlar Yaklaşımı, 70’li yılların sonlarına kadar liderlik üzerine yapılan araştırmaların ağırlık noktasını oluşturmuştur” (Bozlağan 2005, 33).

Bu yaklaşım ile ilgili yapılan bazı çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

1.5.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

“Başarılı liderin nitelikleri uzun yıllar araştırmacılar tarafından bulunmaya çalışılmıştır. Eskiden araştırmacılar liderliğin doğuştan geldiğini düşünürken bu görüş günümüzde biraz değişmiş ve araştırmalar liderliğin etkisi üzerine gerçekleştirilmektedir. 1940-1950 yılları arasında Ohio Devlet Üniversitesi İş Araştırmaları Bürosunda gerçekleştirilmekte olan liderlik üzerine araştırmalar üstlerin astları ile iletişimlerinde kullandığı iletişim davranışları üzerine olmuştur” (Aydın 2005, 82). Liderlik davranışları üzerine tarihsel süreç içinde farklı çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda liderde bulunması gereken davranışsal özellikler üzerinde durulmuştur.

“1940’lı senelerin sonlarına doğru Ohio State Üniversitesi tarafından davranış teorisiyle ilgili ayrıntılı araştırma yapılmıştır” (Robbins 1979, 242). Araştırma programının başında 1800 lider davranışı sağlanmış. İstatistiksel analiz ve uzman yorumu sonucunda bu liste en etkin lider davranışını gösteren 150 maddeye indirilerek, bu 150 tane madde sorulara dönüştürülmüştür (Örneğin; Ne kadar sıklıkla yöneticiniz grup tarafından yapılan önerileri uygulamaya koyar?). Bu sorular anket haline getirilmiş ve lider davranışlarını tanımlayan anket (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ) olarak adlandırılmıştı (Mitchell and Larson 1987, 454). Mevcut anket Hemphill ve Alvin Coons tarafından geliştirilmiştir (Çelik 2003, 12). Bu anket sayesinde liderde bulunması gereken davranışsal özellikler istatistiksel değerlendirmelerle ortaya konmaktadır. Günümüzde de pek çok liderlik araştırmasında bu tarz ölçekler kullanılmaktadır.

1.5.1.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması

“Grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en faal liderlik davranışını belirlemek Hanson’a göre; yapılan araştırmaların amacını belirlemektedir. Liderler ve izleyiciler, üstler ve astlarla yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin analizi sonucu, iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı oluşmuştur” (Kültür 2002, 27). Liderler insan odaklı bir çalışmayı benimsemektedir

ya da iş odaklı bir yönetimi desteklemektedir. Bu iki durum da liderler tarafından uygulanabilmektedir. Liderlikle ilgili Michigan Araştırmaları liderlik davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalarda liderin sergilemesi gereken davranışsal özellikler üzerinde durulmuştur.

“Michigan Üniversitesi araştırmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aynı dönemde (1947) yürütülmüştür. Bu araştırma, Rensis Likert'in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek ve 20 düşük verimlilikteki liderler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır” (Northcraft 1994, 356):

- **“Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma:** grup üyeleri arasında yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlardır.
- **İşleri kolay hale getirme:** araç-gereç ve teknik bilgiyi sağlayarak, hedeflere ulaşmanın kolay olduğu davranışlardır.
- **Amacın gözden kaçırılmaması:** grup hedeflerine erişmek ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlardır.
- **Destek sağlama:** grup üyelerinin bireysel duygularına verilen önemi ve değeri arttırıcı davranışlardır.”

Bu özelliklere sahip olunma puanının yüksek olması, liderlik davranışlarını sergileme durumunu da göstermektedir. Görüldüğü üzere bu araştırmalar liderlerin örgüt içinde sergilemesi gereken davranışları ortaya koyan çalışmalardır.

1.5.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

“Texas Üniversitesi'nin araştırmacıları Blake ve Mouton isimli bilim adamları, Ohio Üniversitesi'nin eğitimcilerinin anlayışlarına benzer bir görüş öne sürmüşlerdir. Bu görüş, yönetim biçimleri olarak (Managerial Grid) ifade edilebilir.

Blake ve Mouton'un yönetim tarzında beş türde liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır” (Eren 1998, 435). “Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, aslında Ohio Liderlik Araştırmalarındaki "yönetmel eğilim programı" nın yönetmel şebekeye uyarlanmasıyla oluşturulmuştur. Liderlik davranışları, işe ve insana ilgi yatay ve dikey eksene yerleştirilerek beş ayrı liderlik biçimi oluşturulmaktadır” (Vecchio 1995, 347). Beş ayrı liderlik biçimleri şekilde gösterilmiştir.

BİREYSEL İLGİ	1,9							9,9
					5,5			
	1,1							9,1
	- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +							

Şekil 2. Blake-Mouton'un Yönetmel Şebekesi

Kaynak: Zel, Uğur,(1999).*Davranış Teorileri*,www.ugurzel.com

Buna göre:

“5.5 tip: Örgüt lideri: Örgüt lideri işin sayısı ile personelin motivasyonunu en yüksek düzeyde olmasını sağlamakla görevli kişidir.

9.9 tip: Ekip lideri: Çalışan ve lider ilişkileri karşılıklı güven içerisinde olmalı ve bu güven ile motivasyon artırılıp en yüksek verim hedeflenir.

1.9 tip: Kulüp lideri: Bu liderlerin sahip oldukları sorumluluklara bağlılıkları azdır. Bu sebeple yakın ilişki içerisinde daha rahat ve çokça girerler.

9.1 tip: Görev lideri: Bu tip bir lider ise insanlarla olan ilişkilerini minimumda tutarak hareket eder. Verimliliği sağlarken otoritesinden yararlanır.

1.1 tip: Etkili olmayan lider: Etkisi olmayan lider ise örgütten ayrılmamak için gerekli işin yerine getirilmesinde en az düzeyde gayret gösterilmelidir” (Vecchio 1995, 347).

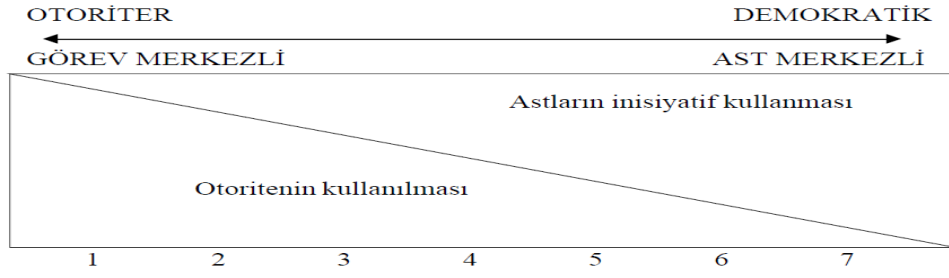
“Blake ve Mouton tarafından öne sürülen teoriye baktığımız zaman, bu teori Ohio liderlik çalışmaları ve araştırmalarındaki bir örnek modelin grid birimine uyarlanmasıyla tanımlanmıştır” (Zel 2001, 105).

Matris üzerindeki her bir grid karesinde birbiri ardı sıra bulunan iki sayıdan ilki üretime (yapıyı harekete geçirme), ikincisi ise insanlara gösterilen ilginin derecesini simgelemektedir. Gerek üretime gerekse insanlara ilginin en üst düzeyde olduğu 9.9 durumu en ideal liderlik biçimidir.

Liderliği farklı türlere ayıran bu yaklaşımda farklı liderlik özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Liderin şebekedeki yönetsel eğilimlerini araştırması açısından önemli bir çalışmadır.

1.5.1.2.4. Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu

“Bu teori Tannenbaum ve Schmidt tarafından oluşturulmuştur. Öne sürülen bu teoride, lider, izleyiciler ve durumsal değişkenlerin birbirleri arasındaki etkileşimler incelenerek, 7 değişik davranış tarzı ortaya konulmuştur. Bunlar, demokratik veya ilişki merkezli davranışlardan otokratik ve görev esaslı davranışlara yönelik değişimler göstermektedir. Astların davranışlarını ön plana çıkarma demokratik, patron davranışlarını sergileme ise otoriterliği ifade etmektedir” (Tezcan 2006, 25). Yönetici, liderlik tarzını seçmeden önce kendisinin ve çalışanlarının niteliklerini, içerisinde bulunduğu durum ve koşulları dikkate almalıdır. Bu koşulları göze alarak hareket eden liderler daha başarılı olabilirler.



Şekil 3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Kaynak: Aykan, Ebru (2002).”Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Tarzları Kayseri’de Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri, s.75.

Tannenbaum ve Schmidt'in çalışmalarında liderlik doğrusuna göre:

- “1. Durum: Kararlar yönetici tarafından verilir ve uygulanır.
2. Durum: Kararlar yönetici tarafından ikna ve kabul ettirilir.
3. Durum: Fikrini bildiren yönetici soru bekler.
4. Durum: Yönetici farklı bir beklentiyle belirlenir.
5. Durum: Yönetici problemi ortaya koymasıyla, tavsiyeleri alır ve karar verir.
6. Durum: Yönetici sınırları tanımlamasının sonrasında takım içi insanların birlikte karar almasını arzular.
7. Durum: Üstlerin, astları yönetmesi şeklidir. Astların hareket sınırları ve izinleri lider tarafından belirlenir.” (Toprak 2006, 43).

“Araştırmacılar, 11 ayrı çalışmanın sadece 7’sinde paylaşımcı liderin performansını arttırdığını, diğer dördünde ise böyle bir etkinin görülmediğini tespit etmişlerdir. Aynı çalışmalarda, paylaşımcı lider tipinde ilk üç durumu hariç diğer durumların iş tatminini etkilemediği görülmüştür” (Toprak 2006, 43). Paylaşımcı liderler ile iş tatmini daha da artmaktadır. Çalışanların motivasyonu ve başarılarının artmasını paylaşımcı liderler sağlayabilmektedir. Paylaşımcı liderler bu vasıfları ile diğer liderlik türlerinden daha farklıdır.

1.5.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

“RensisLikert'in liderlik yaklaşımı McGregor'un yaklaşımından bir ölçüde farklıdır. Likert, McGregor'dan farklı olarak gruba ve örgüt ifade edilmektedir. Likert'in teorisi, Likert'in 1950'li yıllarda etkin ve etkin olmayan liderlik davranışları arasındaki farkları ortaya koymak için yürüttüğü çalışmalara dayanmaktadır. Likert bu araştırmalar sonucunda klasik örgüt teorilerini benimseyen liderlerin etkililiğinin davranışsal yaklaşımları benimseyen liderlere göre daha az olduğu sonucuna varmıştır” (Koçel 2001, 230). Likert etkin olan ile olmayan organizasyonları birbirinden ayırmakta olan yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında, bir liderin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) şeklinde gruplandırmanın olabileceğini göstermektedir.

Likert'in araştırmaları grupların hangi sistemde olduklarını ve verimliliklerini göstermektedir. Buna göre, verimliliği yeterli olmayan grupların sistem 1 ve 2 altında oldukları, verimliliğinde artış olanların ise sistem 3 ve 4 tipi bir yönetim içinde oldukları saptanır.

Her sistem birbirinden farklı bir yönetim biçimini benimser. Örneğim; sistem 1 daha çok “işe yönelik” ve otoriter bir yönetim biçimini benimserken, sistem 4 daha çok “çalışana yönelik” insan odaklı ve insan ilişkilerine önem veren birlik olup grup çalışmalarını destekleyen bir yönetim tarzını sergilemektedir. Bu sistemler liderdeki yaklaşımı da ortaya koymaktadır.

“Sistem 4 modeli ile ilgili olarak birtakım olumsuz yorumlar yapılmıştır. Buna ek olarak bu modelin, sistem 4 uygulamasını her yerde sürekli ve en etkin yönetim tarzı kabul etmesi de eleştiri konusu olmuştur” (Koçel 2001, 405).Bu yönüyle modern farklı liderlik yaklaşımlarından eleştiriler almıştır. Bu eleştirilerin temelinde liderliğe farklı yaklaşımlar yatmaktadır.

“Likert’in 4’lü sistemi kurumsal ve örgütle alakalı bir gelişmedir. Ancak grid yorumundan farklı olmasına rağmen o da “yönetim için en iyi tek yol” yöntemini tercih etmiştir” (Schriesheim, Tolliver and Behling 1980, 5). Ancak bu ikisinin ortak bir noktası da bulunmaktadır Her ikisi de yöneticilerin davranış biçimlerini geliştirmeye odaklanır. Farklı bir açıdan, hem çalışanlar hem de üretimin kooperatif bir şekilde ilişki olmasında sağlamayı hedefler.

1.5.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

“Durumsal liderlikte lider ve astlar arasındaki ilişki tamamen işin yapılmasına ve karşılığında alınacak çıkarlara bağlıdır. Bu nedenle insanı bir bütün olarak ele alıp onda davranış değişikliği yapmak isteyen eğitim örgütleri için durumsal liderliğin uygun bir yönetim tarzı olmadığı söylenebilir” (Karahan 2010,1).

Bu yaklaşım Fiedler’in Durumsallık Modeli, Robert House ve Martin Evans’ın Yol-Amaç Teorisi, Vroom-Yetton’un Normatif Kuramı ve Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı olmak üzere dört ana grup altında toplanabilir.

1.5.1.3.1. Fiedler’in Durumsallık Modeli

“Fiedler’in Modeli, liderle ast arasındaki olan ilişkilerini, görevin güç ve yetkilerini ve liderin bulunduğu pozisyonun güç ve yetkilerini esas almıştır. Bu durumda liderin astları ile olan ilişkilerindeki güç ve sağlamlık ne kadar iyi ise liderin örgüt içerisindeki pozisyonunda o kadar başarılı olduğu söylenebilir” (Leblebici 2008, 65). Lider astları ile negatif iletişimler içerisine girmiş ve zayıf bir iletişim kanalı içerisinde bulunuyorsa astları tarafından sevilmemeye, görevinde zayıflığa sebep olacaktır. Bu durumda olan lider başarısız ve dolayısı ile elde etmiş olduğu güç oldukça zayıf olacaktır. Kısaca, etkili olan liderlik bulunduğu duruma bağlı olmaktadır. Liderin astlarıyla iyi bir iletişim kalitesi yakalaması örgütsel performansı da etkilemektedir.

“Fiedler yapmış olduğu çalışmalarda, liderlik davranışının, koşullara ve duruma göre değişeceğini savunarak, lideri etkileyen faktörlerin olduğunu ileri

sürmüştür” (Deliveli 2010, 37). Bunlar; lider üye ilişkisi, görevin niteliği ve liderin pozisyonundan doğan gücü olmaktadır.

“Lider üye ilişkisi, örgüt üyelerinin lidere karşı duydukları güven derecesidir. Sevilen, sayılan ve güvenilen lider, rahatlıkla grup üyelerini harekete geçirebilir ve tüm grup üzerinde hâkimiyeti söz konusudur” (Güney 2012, 375). Lidere duyulan güven, liderin benimsenmesini ve liderle üyeler arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.

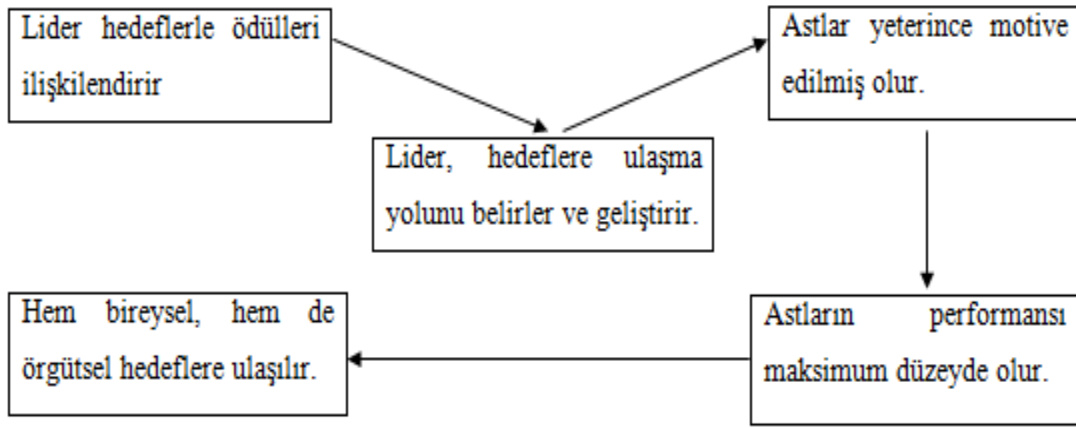
“Yapılacak olan görevin niteliği, ne derece yapılanıp yapılamadığını ve görevin yapılması için önceden belirlenmiş yol ve metotların bulunup bulunamadığını belirlemektedir. İyi tanımlanmamış bir görevde, astlar belirsizlikten kaçınacak ve liderin astlar üzerindeki etkinliği azalacaktır” (Güney 2012, 389-390). Örgütte görevlerin ve rol paylaşımının iyi yapılması çalışanların performansını ve örgütün verimliliğini artıracaktır. Yetki dağılımının düzgün yapıldığı örgütlerde çalışan performansı da artmaktadır.

“Liderin pozisyonundan meydana gelen gücü, liderin grup üyeleri üzerindeki etkinliğinin derecesidir. Liderin grup üzerindeki etkinliği arttıkça amaca giden yolun kısalacağı anlamına gelmektedir” (Güney 2012,376). Liderin vasıfları arasında diğer çalışanları ve bireyleri etkilemek yer almaktadır ve liderler bu etki altına aldıkları çalışanları ile örgütün hedeflerine ulaşabilmektedir. Liderin etki gücü çalışanların lideri benimsemesinde önem taşımaktadır.

1.5.1.3.2. Robert House ve Martin Evans’ın Yol-Amaç Teorisi

“Amaç yol yaklaşımı Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım motivasyon konusundaki bekleyiş kuramına dayanmakta ve liderin farklı durumlarda etkinliğini anlayarak öngörmemizi sağlama amacıyla, amaç yol yaklaşımı beklenti modelini esas almaktadır” (Ata 2006, 71). Bireylerin motivasyonu, ödül ve değer vermeye veya ödülün çekiciliğine bağlı olarak da gelişmesi bu yaklaşımda öngörülmektedir. Burada liderin etkinliği, liderin motivasyonuna bağlıdır.

“İlk etapta izleyicileri güdülemek teorisinin özünü oluşturmaktadır. Görevlerin başarılmaması arzulanan örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak ve bu durumda amaçlar sonuç, görevler de araç konumunda olacaktır. En uygun görevlerin başarılmamasıyla örgütün maksatlarına ulaşmasında yardımcı olacaktır” (Erceylan 2010, 71). Bu modele göre, liderin rolü amaçlara giden yolların ve sonuçların astlarına en açık bir şekilde açıklanmasını sağlayarak hedef ve amaçlara ulaşma sırasında karşı karşıya kalınabilecek tüm olumsuz durumların ortadan kaldırılmasını sağlamak olacaktır.



Şekil 4. Robert House ve Martin Evans’ın Amaç-Yol Teorisi

Kaynak: Erceylan, N. **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya, 2010, s.77.

House ve Evans’ın kuramına göre, lider dört tip liderlik davranışından birini sergilemektedir.

“Otoriter liderlik, lider astlarından beklentilerini bildirir ve ortam şartlarını sağlar” (Güney 2012, 393).

“Destekleyici liderlik, lider görevi zevkli hale getirerek, örgüt üyelerinin sorunları ve ihtiyaçlarını gidererek dostane bir ortam oluşturur” (Güney 2012, 378).

“Katılımcı liderlik, lider astlarına tekliflerde bulunarak onların fikirlerini almak ister ve sonrasında yapılacak olan görevleri belirler” (Güney 2012, 393).

“Başarıya dönük liderlik, lider performansta gelişmeyi vurgulayan, grup üyelerinin başarılarını arttıran ve bu konuda beklentilerini destekleyen hedefler belirler” (Güney 2012, 378).

Gerekli ödüllendirme ve cezalandırma ile liderler çalışanların motivasyonunu arttırıp performansına etki edebilmektedir. Artan çalışan performansını elde etmek liderin organize etme ve denetleyebilme becerisi ile alakalıdır. Başarıya dönük liderler her zaman için ellerindeki güç dengesini sağlayıp uygun ödüllendirme ve cezalandırmalarla çalışanların beklentilerini karşılayabilmektedir. Başarı odaklı liderler örgütsel başarı için tüm imkânları seferber edebilmektedir.

1.5.1.3.3. Vroom-Yetton’un Normatif Kuramı

“İlk olarak Victor Vroom ve Philip W. Yetton’ın bulduğu daha sonra da Vroom ve Arthur G. Jago tarafından genişletilen bu model; yol-amaç teorisinde olduğu gibi belirlenen bir durumdaki uygun liderlik modelini tanımlamaya çalışmaktadır. Bu modele göre; lider zaman zaman farklı liderlik modellerine göre davranabilmektedir. Vroom ve Yetton normatif kuramının geçerli olduğu liderlik modelinde belirli şartlar altında verilen kararlara personelin girişkenliğini ve katılımını arttırmak, onlara nasıl motivasyon verileceği ve bunun neticesinde dene kadar personelin katılımının selde edileceği belirlenmek istenmektedir” (Şimşek 1998, 200). Ortaya çıkan sorunların çözümünde geçerli olan her aşamada lider, personelin katılımını sağlayacak, böylece kendi etkinliğini arttıracaktır.

Yol-amaç teorisinde olduğu gibi, bu anlayışta liderlik özelliklerinin liderin işletme içindeki pozisyonuna bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin meydana geldiğini işaret etmektedir. Bu liderlik modelinin amacı da personel tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar vermesidir.

“Vroom ve Yetton ise liderin karar verme aşamasına değinmişlerdir. “Karar ağacı” ismini verdikleri bu modellerinde diğer araştırmacılar liderin karar verme aşamasında içinde bulunduğu durumu muhakeme etmek zorunda kaldığına işaret etmektedir” (Begeç 1999, 55). Model lider ve personel arasında ne türden bir danışma mekanizmasının olması gerektiğine ilişkin birtakım ipuçları vermektedir. “Yazarlara göre, çalışana danışıldığı ve onayının alındığı kararlar daha etkin bir biçimde uygulanmaktadır. Yine de liderin değişik durumlarda, farklı sorunlara çözüm bulabilmek için değişik metotlar kullanması gerekmektedir” (Zel 2001, 131). Dolayısıyla tüm durumlar için en iyi yöntem diye tanımlanacak bir yöntemin varlığı şüphelidir. Ölçü sadece liderin aldığı kararlarda çalışanın onayını ne düzeyde alabilmiş olduğu ile ilgilidir. Yazarlara göre kararın etkinliği üç unsura bağlıdır. Bunlar sırasıyla, işin niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve doğru zamanlamadır.

1.5.1.3.4. Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı

“Ohio modelinin esas alan önemli isimlerden bir tanesi de Reddin’dir. Bu yaklaşım, iki boyutluluk yani göreve ve ilişkilere dönüklük üzerinden elde edilmiş olan bir kavramdır. Bu yaklaşımda; alakalı, bütünleşmiş, kopuk ve adanmış olmak üzere dört yaklaşımdan bahsedilir. Daha sonra ise üçüncü boyut olarak etkinliği yani işlerin başarıma seviyesi eklenmiştir. Böylelikle bundan önceki dört temel yaklaşıma ek olarak “görevci”, “uzlaştırıcı”, “otoriter”, “bürokrat”, “ilgisiz” ve “iyi niyetli otokrat” modelleri ortaya konulmuştur” (Yavuz 2009, 11-12).Ekili liderlik üzerine yoğunlaşan bu anlayış, etkili liderlik biçimlerini ve etkili liderin sahip olması gereken nitelikleri araştırmıştır.

Etkili liderlik biçimleri şunlardır;

“Görevci: Takım içindeki çalışanların görevlerinin belirlenmesi ve onların organize edilmesi ve bu işlemlerin sürecinde gereken haberleşme yolları ve liderin bunların tümünü eksiksiz bir şekilde nasıl sağlayacağını belirtmektedir.

Uzlaştırıcı: Lider hem görevlerine hem de insan ilişkilerine aynı önemi göstermektedir. Bu liderlik biçiminde lider, genel olarak uygun olmayan kararlar almaktadır.

Otoriter: Otoriter liderler insan ilişkilerine önem vermeyip, insan unsuruna bağlı bir şekilde çalışmazlar. Bu lider tipleri için önemli olan göreve ve sorumluluklara çok fazla önem vermektir.

Bürokrat: Bürokrat tipini benimseyen liderler daha çok kurallara bağlı bir yönetim şeklini benimsemektedir. Burada önemli olan ne insan ilişkileri ne de görevin kendisidir. Onlar sadece olayları kuralları kullanarak kontrol etmeyi hedefler.

İlgisiz: İlgisiz lider tipleri daha çok pasiftirler. Bu tip liderlerin görev yönelimli davranışları da azdır.

İyi niyetli otokrat: Bu lider tipleri hem insani ilişkilere önem verir hem de görevlerine gereken önemi gösterir. Bu tipi benimseyen liderler daha çok kararlı ve amaca yönelik tutumlar gösterir” (Ateş 2005, 29-30).

1.5.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Yönetim alanında yapılan bir takım çalışmalar liderlik yaklaşımlarındaki klasik tarzların yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda daha önce üzerinde fazla durulmayan liderlik sürecinin farklı yönlerini ele alan modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. En önemli farklılık; lider ile takipçi arasındaki ilişkinin boyutudur.

1.5.2.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

“Günlük yaşamda karizma (büyüleyici özellik) tanımının önemi liderlik kavramında da önemli bir yere sahiptir. Bunun sebebi liderlerin karizmatik

özelliklere sahip oldukları inancıdır. Bazen günlük konuşmalarda dahi karizma kavramı liderlik yerine kullanılabilmektedir. Esas olarak liderlik kavramından bahsedildiği zaman karizma kavramının gündeme gelmesi pek de yanlış sayılmaz. Dikkatle incelendiğinde hemen hemen her liderde bir takım karizmatik nitelikler bulunmaktadır. Bu nitelikler onun grup veya toplum tarafından lider olarak onaylanmasını basitleştirmektedir” (Güney 2012, 417). Liderler genel olarak diğer bireylerden sahip oldukları vasıflar ile ayrıldıkları için zaten insanların gözünde etkileyici ve farklı bir yere sahiptir. Lider bir grup içinde dikkat çeken kişi ve o grubu yöneten kişi olduğu için de karizmatik olarak yorumlanabilmektedir. Karizmatik liderler genel olarak büyük kitlelere hitap eden ve kalabalık insan gruplarını etkisi altına alan liderler olarak da tanımlanabilmektedir.

“Yunancada "İlahi Armağan" manasına gelen "karizma" ilk olarak Weber tarafından "karizmatik yetki" ifadesi ile değerlendirilmiştir. Weber, yetkiyi "belli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan talimatlara itaat etme ihtimali" olarak açıklamış; aynı zamanda yetkiyi geleneksel yetki, karizmatik yetki ve rasyonel yetki olarak ayırmıştır” (Kılınç 1997, 384). Görüldüğü üzere karizma liderin örgüte kendisini kabul ettirmesinde ve topluluğu arkasından sürüklemesinde etkili olan önemli bir özelliktir. Dünya tarihindeki bilinen liderler karizmatik özelliklere sahiptir. Bu karizmatik özellikleri sayesinde bu liderler toplumları etkileyebilmektedir.

1.5.2.2. İşlemci Liderlik Yaklaşımı

“İşlemci liderlik, ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından yapılan araştırmalarla gündeme gelmiş ve Bass’ın çalışmaları ile yeni bir liderlik yaklaşımı halini almıştır. Genel manada içeriği bir alış-veriş sürecidir. Bu süreçte, liderin kazancı amaç ve hedeflere ulaşmak, takipçilerin kazancı ise bunun karşılığında alacakları maddi veya manevi kazanımdır. Bu bağlamda lider, örgütsel amaçlar üzerine, takipçiler ise kendi kişisel kazançları üzerine yoğunlaşır. Lider, takipçilerin bu yoğunlaşma sürecinde meydana gelen beklentisini, kendi beklentisi olan örgütsel amaçlara ulaşmak için ustaca kullanması gerekir. Takipçilerin kişisel beklentileri, lider için iyi bir veridir. Örgütsel hedef ve amaçlara ulaşılması halinde lider ve

takipçiler, takipçilerin neler kazanacakları konusunda uzlaşa halindedir” (Bozlağan 2005, 42).

“İşlemci liderlik takipçiye, lidere zorunlu olarak uymanın yanında, lideri algılama ve etkileme potansiyeli olan aktif bir rol de yüklemektedir. Bu çift yönlü etkileşimde; karşılıklı etkinin etmenleri liderin ve takipçilerin birbirine göre güç oranlarıdır. Lider, işlerin gerçekleştirilmesini takipçilerin beklenti ve gereksinimlerini yerine getirerek sağlamaya çalışır. Lider; iyi performans gösterenlere yüksek ödeme gibi maddi veya saygınlık ve terfi gibi manevi beklentileri sağlar. Düşük performans gösterenler ise cezalandırılır. Bu durumun etkili bir takas olabilmesi için liderin ödül ve cezayı kontrol edebilme gücünün yanında, astların ödülü isteme ve cezadan korkma derecelerine bağlıdır” (Bass 1990).

İşlemci liderlikte üç tip yönetim tarzı sergilenmektedir:

- “Koşullu ödüllendirmede liderler yetkilerini yüksek performans gösteren astları ödüllendirmek için kullanırlar. Ödüller parasal ya da terfi şeklindedir. Astlar örgütün kendilerinden bekledikleri hakkında bilgilendirirler.
- Aktif olarak istisnalarla yönetim tarzında liderler astların önceden beri süregelen faaliyetlerini daha etkili ve verimli kılmak için iş yaptırmak yolunu seçmektedirler. Yapılması gereken işin başında bir standart belirlenir ve bir problem oluşuncaya kadar herhangi bir müdahalede bulunulmaz. Bu yönetim tarzında hatalara odaklanmak ve yaptırım uygulanmasını istemek çalışanlar üzerinde gerilim oluşturabilir.
- Pasif olarak istisnalarla yönetim tarzında ise, liderler hiçbir şekilde astlar ile ilgilenmezler. Astlar ancak hedeflenen standartlara ulaşamadığı takdirde müdahaleye maruz kalırlar. Bu yönetim tarzı ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır” (Alkın 2006, 94-95).

İşlemci liderliğin boyutlarına göre birtakım farklı özellikleri vardır. Bunlar:

1. “ Liderler, astlarını göstermiş oldukları performanslara göre ödüllendirirler.
2. İşlemci liderler, mevcut kurallardan sapma göstermeden hatasız bir şekilde çalışma eğilimindedirler.
3. Yapılan hatalardan kendilerini sorumlu tutmazlar ve hata yapanlar cezalandırılırlar.
4. Gelenekçi yapıda olduklarından var olan düzeni devam ettirmek istegindedirler.
5. Takipçiler, örgütsel kurallar çerçevesinde ve liderin istekleri doğrultusunda güdülenmeye çalışırlar (Yukl, 1983).
6. Tam serbest yönetici tarzı liderler, örgüt içinde sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınma eğilimindedirler” (Çelik, 2004).

1.5.2.3. Dönüştürücü Liderlik

“Dönüştürücü lider örgüt çalışanlarını telkinle güdüler, entelektüel uyarım sağlayarak onlarda enerji oluşmasına neden olur. Lider grupta bir vizyon ve misyon belirleyerek gruptaki bireylerin amaç ve hedeflere yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi beklentilerini aşarak grubun çıkarlarını öncelikli tutarlar” (Bass, 1990). “Dönüştürücü lider takipçinin ya da potansiyel takipçinin mevcut bir eğilimini, ihtiyacını, beklentisini fark ederek bu ihtiyacı takipçiyi motive etmek ve güdülemek için kullanır. Takipçinin beklenti ve ihtiyaçlarına hitap ederek onların harekete geçmesini sağlar” (Burns, 1978). Dönüştürücü lider etki ve karizma, entelektüel teşvik, takipçilere bireysel önem verme ve ilham verme gibi liderlik tarzlarını kendisinde toplar.

“1. Karizma: “Bu tarz liderler açık, anlaşılır ve etkileyici bir vizyon sunarak vizyona ulaşma konusunda destek olup ve yol gösterirler. İlham veren, güven veren, saygı uyandıran bu liderler takipçileri geleceğe yönelik olumlu düşünmeye özendirirler. Yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini sağlayarak takipçilerin yanında olduğunu her fırsatta göstermeye çalışırlar.

2. **Entelektüel teşvik:** Liderler takipçileri, işler konusunda düşünmeye, kafa yormaya teşvik ederler. Yeni fikir ve bakış açıları aktararak sorunlara yeni bakış açıları ile bakmalarını sağlarlar. Daha iyiye ulaşmaları konusunda takipçileri motive eder. Farklı bakış açılarına karşı hoşgörülü davranarak zekâyı, akılcılığı ve doğru problem çözme yeteneğini geliştirirler. Örgüt içi bağlılığı artırmak, daha yüksek performans gösterilmesini özendirmek, takipçilerin stres altında bile etkin çalışmalarına katkı sağlamak yine bu liderlik tarzının özelliklerindendir. Takipçilere yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda cesaret verirler. Yetki devrinde bulunup, önemli görevler verirler ve karar alma sürecine daha fazla katılmalarını sağlarlar.
3. **Takipçilere bireysel önem vermek:** Liderler takipçilere birer insan olarak güvenip saygı gösterirler ve onlarda özgüven oluştururlar. Takipçilerin ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı olup duygu ve düşüncelerine içten yaklaşırlar ve kendilerini geliştirme fırsat ve imkânlarını sunarlar. Örgüt içerisinde eşit ve adil davranarak takipçiler arasındaki dengeyi sağlarlar.
4. **İlham vermek:** Bu liderler takipçilere model olup onları etkileyecek, motive edecek ve onlara ilham verecek biçimde hareket ederler. Kendi konumunu ve takipçilerin konumunu tanımlayarak, kurumsal-örgütsel vizyon ve misyonu onlara aktarırlar” (Bozlağan 2005, 47-48).

Yapılan araştırmalar sonucunda dönüştürücü liderlerin özellikleri şu şekildedir:

- “Bu tür liderler cesaretli olmaktan korkmazlar.
- Bu tür liderler ömür boyu öğrenen ve ders alan insanlardır.
- Bu tür liderler kendilerini değişimi getiren bir varlık olarak ifade etmektedirler.
- Bu tür liderler kavramsal becerilerini iyi kullanmaktadırlar.
- Bu tür liderlerde güven ön planadır ve insanlara inanıp onların problemlerinin çözümünde yardımcı olmaktadır.

- Bu lider tipleri daha çok içselleştirmede bulundukları için lider ile iletişime geçme olasılığı daha yüksek olarak gözlenmektedir.
- Bu tür liderler karmaşık ve belirsizlik durumlarında mücadele ederler” (Aykut 2000,33-50).

Dönüştürücü liderlik anlayışı günümüzde geçerli olan bir yaklaşımdır. Çalışanlarla iyi iletişim kurabilen, onları motive edebilen, iletişimi güçlü dönüştürücü liderler örgütün performansında etkili olmaktadır. Çalışanlarla iletişim yönü güçlü olan bu liderler sorunları çözmekte daha başarılıdır.

1.5.2.4. Kültürel Liderlik Yaklaşımı

“Liderin içinde bulunduğu kültürel çevre onun nasıl bir lider tipine sahip olduğunu etkilemektedir. Ne tarz değerlerin ağırlıkta ve baskın olduğu liderlerin benimsediği liderlik biçimini etkilemektedir. Bir liderin demokratik, otokritik, katılımcı ya da karizmatik bir lider olmasını içinde bulunduğu kültürel çevre şekillendirmektedir” (Erçetin 2000, 18). Bu sebeple kültürel çevre ve liderlik tipi birbirinden ayrı düşünülemez.

Tablo 4. Kültürel Liderliğin Unsurları ve Organizasyon Kültürü İçin Önemi

Liderlik Unsurları	Yenilik	Mevcudu Koruma
1. Kavrayış	Ciddi Kriz	Normal, Krizsiz
2. Vizyon ve Misyon	Radikal	Muhafazakâr
3. Lider Davranışları	Etkin rol oynar. Grubuna güven duyar. Düşünce ve planlarını açıkça ifade eder ve iletişime önem verir. Başarılar karşı hassastır ve onları kutlar. Yeni değerleri ilham verici bulur.	Etkin rol oynar. Grubuna güven duyar. Düşünce ve planlarını açıkça ifade eder ve iletişime önem verir. Başarılar karşı hassastır ve onları kutlar. Mevcut değerleri ilham verici bulur.
4. İdare Tarzı	Yeni strateji ve yapılar	Mevcut yapıyı geliştirmeye dönük strateji ve yapılar
5. Kültürel Formların Kullanımı	Yeni değerleri takip eder. Kurumsal değişimi destekler.	Mevcut değerlere inanır. Sürekliliği önemser.
6. Personel Özellikleri	Öz güvenli Güçlü inanç sahibi Coşkulu ve anlamlı	Gruba güvenir Güçlü inanç sahibi İkna edici
7. İzleyenlerin Tutumları	Liderin krizle baş edecek özel yetenekleri olduğuna inanç	Liderin temsil ettiği başarılı geçmiş
8. Performans	Kriz yönetiminde başarılı	Grup başarısını devam ettirmede başarılı

Kaynak: Yukl, Gary. (1998), *Leadership in Organization*, Fourth Edu, New Jersey: Prentice-HallInc.,267.

1.5.2.5. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

“Vizyon kabaca gelecek hakkında doğru tespitlerde bulunabilme olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda, vizyon, örgütlerin kuruluşunda ki amaç ve hedeflerinden daha fazlasını anlatmaktadır” (Yeniçeri, 2009). Vizyoner yaklaşımı benimseyen liderlerin örgütün geleceğe dönük amaç ve gayelerini gerçekleştirmek için gerekli düzenlemeleri ve öngörü yapan liderlik türüdür. Bu liderler geleceğe yönelik planlar yaparlar.

“Vizyon sahibi liderler toplumlarının, örgütlerinin geleceğini düşleyen ve tasarlayan kişilerdir” (Aksu 2009, 2439). Bu yönüyle toplumun geleceği açısından önemli değerlerdir.

Genel olarak, vizyon sahibi liderlerde bulunan temel özellikler olarak şu hususları belirtebiliriz:

- “Çıkarım ve analiz yapabilme yeteneğine sahip olmak,
- Stratejik ve çok boyutlu düşünebilmek,
- İçgüdülerine ve sezgilerine güvenip, dürüst ve adaletli davranmak,
- Zaman yönetimini doğru kullanarak hızlı çalışmak ve çalıştırmak,
- Hedeflere odaklanmak ve mücadeleden kaçınmamak,
- Yeniliğe açık olmak,
- Bir konuyla ilgili fikir yürütebilmek ve sentez yapabilmek,
- Sürekli öğrenme arayışında olmak, olayları diğer bireylerden farklı ve çok boyutlu değerlendirmek,
- Kişiler arası iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmak,
- Öz güven sahibi olmak ve kendini sürekli geliştirme eğiliminde olmak,
- Başarısız olmaktan korkmamak ve gerektiği zaman risk alabilmek,
- Değişimden ve değişmekten korkmamak ve her değişimi fırsat olarak algılamak ve bir öğrenme aracı olarak görmek ve tüm bu özellikleri sergilerken de alçakgönüllü olmak gerekmektedir” (Çelik 2000, 187).

1.5.2.6. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

“Özel bir liderlik biçimi olan hizmetkâr liderlik, her yöneticinin ulaşabileceği bir liderlik türü değildir. Liderlik nasıl bazı insanlarda olan bir özellikse, hizmetkâr liderlik de bazı insanlarda bulunan bir özelliktir. Bu tür lider, kuvvetli, kudretli ve yaptırım gücü olmasına karşın gerektiğinde tamamen temsiliyetçi olabilmektedir. Çevresindekiler liderin gözlerinde, davranışlarında, düşüncelerinde kendilerini bulurlar. Çevresindeki kişiler hizmetkâr liderin tüm varlığı ve hoşgörüsünü takdir ve taklit ederler. Bu tür lider, tüm insanlarla adeta bütünleşmek, onlardaki eksiklikleri

gidermek düşüncesindedir. Hizmetkâr lider, bireyci değil insanlara yardım etmektedir. Bu tür liderin, planları arasında kendi liderlik tarzı ile ilgili algıları ve bunu yansıtmaları vardır. Bu da liderin en belirleyici özelliğidir. Bu tür liderler, kabul edildiğinden ve benimsendiğinden ben liderim demek ihtiyacı duymaz” (Fındıkçı 2009,382-383). Hizmetkâr liderlik yaklaşımını benimseyen liderler daha çok çalışanların ve bireylerin kendi sahip oldukları yeteneğin farkına varmalarını ve bunu ortaya çıkarmalarını hedeflemektedir. Liderler ben öndeyim ve öncüyüm demeden de istediklerini ve planlarını çalışanlara uygulatabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÜNİVERSİTELERDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Üniversiteler, bilim ve teknolojinin kaynağı olan stratejik öneme sahip kurumlardır. Bu kurumların kendilerinden beklenen fonksiyonları yerine getirebilmesi üniversitelerin doğru yönetilmesine bağlıdır. Üniversitelerdeki yöneticilerin sergilediği liderlik yaklaşımları üniversitenin yönetsel performansını da etkilemektedir.

Üniversitelerde yöneticilerin başarısında üniversitelerdeki sorunlar ve yöneticilerin sergilediği liderlik yaklaşımları önemlidir. Üniversitelerde yaşanan sorunlar aşağıda açıklanmıştır.

2.1. Üniversitelerin Kurumsal ve Yönetsel Sorunları

Üniversitelerdeki sorunlar aşağıda özetlenmiştir:

- “Aşırı merkeziyetçi, tek tipçi, ideolojik kontrolcü YÖK Yasası önemli sorunlar oluşturmaktadır.
- Öğretim üyelerinin cazip olmayan maddi durumu motive olarak çalışmalarını ve verimli olmalarını etkilemektedir.
- Kalitesizleri ayıklayacak, verimliliği ödüllendirecek bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır.
- Üniversitelerde düşünce, ifade ve araştırma özgürlüğünün geliştirilmesi Türkiye’de bilimin gelişmesini engellemektedir.
- Rektör atamalarının seçime bağlanmış olması sorunlar oluşturmaktadır.
- Yetki-sorumluluk dengesizliği vardır” (Acar 2012, 1-11).

Yukarıda açıklandığı gibi üniversitelerin kurumsal ve yönetsel sorunları çok boyutludur. Bu sorunların çözümü yükseköğretimde eğitimin kalitesini etkileyecektir.

Yeni üniversitelerin (bu kategoriye 20 yaşın altındaki üniversiteler dahil edilebilir) yüksek öğretim sistemlerinin ve tüm üniversitelerin yüz yüze oldukları, genel problemlerin yanında, bir de kendilerine has problemleri bulunmaktadır. Aşağıda bu problemlere yer verilmiştir:

“Nitelikli eleman sorunu bulunmaktadır.

Yeni kurulmuş olan üniversitelerin en büyük problemlerinden bir tanesi kalifiye eleman bulma problemidir.

Fiziksel altyapı sorunu

Yeni üniversitelerin ikinci mühim problemi, fiziksel koşulların yetersiz olması problemidir.

Finansman imkânlarının yetersizliği sorunu

Yeni kurulmuş olan üniversitelerin finansman olanakları yeterli değildir.

Uluslararası standartlara uyum ve dışa açılma sorunu

Globalleşme süreci dünyayı düzleştirmeye başladığından bu yana ülkelerin birbirleri ile ekonomik entegrasyonu hızlanmıştır.

Kurumsallaşma Sorunu

Kurumsallaşma, esas itibari ile bir kuruluştaki işleyişin bireylere bağımlı olmaktan çıkarılıp, kurumsal bir hale getirilmesi durumudur.

Nitelikli Öğretim Üyesi ve Elemanı Bulma Sorunu

Ülkemizde nitelikli ve yetişmiş öğretim üyelerinin bulunması konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Özellikle son yıllarda yeni üniversitelerin de açılması ile öğretim üyesine daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır” (Acar 2012, 1-11).

2.2. Üniversite Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımları

Üniversiteler yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışları; yöneticilerde bulunması gereken nitelikler, yöneticilerin benimsedikleri idari ve kültürel değerler ve yöneticilerde bulunması gereken liderlik özellikleri başlıkları altında incelenebilir.

2.2.1. Üniversite Yöneticilerinde Bulunması Gereken Nitelikler

“Bilgi çağı eğitim sistemlerinin rollerinin değişmesine sebep olmuştur. Bu durum eğitim anlayışında rol almakta olan akademik eğitim idarecisini de etki altına almaktadır. Eğitim yöneticisinin bu çabuk değişim sürecine uyum sağlayabilmesi, kendisinden beklenmekte olan rolleri oynayabilmesi ile ilintilidir. Bir yandan kendi alanındaki gelişmeleri yakından takip ederken, öte yandan toplumun eğitim kurumlarının hızla değişmekte olan beklentilerini de karşılayabilmek misyonları arasında bulunmaktadır. Akademik eğitim yöneticisi kendisine yüklenmiş olan bu önemli mesuliyetlerin üstesinden gelebilmek adına kendini devamlı geliştirebilmeli ve örgütsel vizyon belirleyip astlarının bunları paylaşabilmesini sağlayabilmelidir” (Demir 2002, 165-168). Değişen teknoloji çağı, bilgi aktarımı da değiştirmekte olup üniversitelerdeki bilgi akışını ve de yöneticilerin sahip olması gereken nitelikleri de değişmesine sebep olmaktadır. Bilgiyi takip etmek ve ona göre bir denetleme ve yönetim birimi oluşturmak gerekmektedir.

“Eğitim kuruluşlarında yönetim misyonunu üstlenmiş olan akademik eğitim idarecileri eğitim kurumlarının belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasında, gerekmede olan insan ve madde kaynaklarının sağlanabilmesinde ve bu kaynakların faal bir şekilde kullanılmasında, belirlenmekte olan metotlar kapsamında alınmış olan kararların uygulanmasında görev yapmaktadırlar. Okul yöneticisi, okulu yönetirken bazı yasal güçlere sahiptir. Sahip oldukları yasal gücün yanı sıra bireysel yapısından kaynaklanmakta olan sosyal, teknik, kültürel ve karizmatik güçlere de sahip olması gerekmektedir (Battal ve Sahan 2002, 22-23). “Okul yöneticisi insan ilişkileri hususunda kâfi, yönetim ile alakalı uzmanlık gerektirmekte olan teknik bilgiler ile donanımlı, kültürel gelişimini devam ettirerek ve sembolik unsurları kullanarak

karizması ile bireyleri etki altına alabilme yeteneğine de sahip olmalıdır” (Şişman 1999, 149).

Üniversite yöneticilerinin diğer yöneticilerden ayrılan birçok özelliği bulunmaktadır. Üniversite yöneticileri sahip oldukları bu yetenek ve beceriler ile okulun sürekliliğini sağlayabilmektedir.

2.2.2. Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari Ve Kültürel Değerler

İçinde bulunduğumuz toplum ve o toplumun kendine ait olan değer yargıları bireylerin değer yargılarını şekillendirmektedir. Her birey içinde bulunduğu örgütün kendi doğruları ve kuralları ile yönetilmesini isteyebilir. Fakat bireylerin kendi doğruları örgütün, personelin ve diğer insanların değer yargıları ve doğrularıyla uyuşmayabilir. Bu konuda üniversitelerdeki yöneticilerin dikkatli olmaları ve bu gibi durumları göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

Üniversite yöneticilerinin benimsemiş oldukları idari ve kültürel değerlerle alakalı araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. “Genel anlamda idareciler için bireylerarası ilişkiler oldukça önemlidir. Bu durum, yöneticilerin kişisel niteliklerine göre değişiklik göstermemektedir.
2. Yöneticiler, iş hayatlarında maddi kazancı ve terfiyi ön planda görmemekte, işlerini sevdiklerinden ötürü yapmaktadırlar.
3. Yöneticiler, kendilerine makamlarından ve statülerinden ötürü ayrıcalık tanınması gerekmediği konusunda uzlaşmakta ve sosyal adaletten yana görünmektedirler.
4. Yöneticiler, genel anlamda şirket içi sınıflandırmanın gerekli olduğunu vurgulamalarına rağmen, yaş değişkeni mühim bir farklılık yaratmaktadır. Yaşları 30-40 arası olan idareciler, genel olarak hiyerarşik yapılanmanın pek önemli olmadığını düşünürken, 51 ve yukarı yaşlar arasındaki yöneticiler adına bu durum daha fazla önem arz etmektedir. Kıdem arttıkça hiyerarşiye daha çok önem verilmektedir.

5. Yöneticiler, iş hayatında genel olarak işbirliğini tercih etmektedirler. Fakat kadın yöneticiler işbirliğini daha mühim görürken, erkekler ve yaşları 30-40 arasında olan yöneticiler rekabeti işbirliğine tercih etmektedirler.
6. Yöneticiler, kuruluşlarında meydana gelen çatışmaları uzlaşma ile çözmek eğilimindedirler. Bu sebeple, kişilerin yanlışlarını onlara ifade etmek yerine, grup uyumunu korumayı tercih etmektedirler.
7. Yöneticiler, genel olarak merkeziyetçi yapılanmadan yana değildirler.
8. Yöneticiler, grup üyeliklerine ve biz kavramına değer vermektedirler.
9. Yöneticiler, genel olarak kurumlarını otoriter bir baba gibi idare etmenin doğru olduğunu düşünmekle beraber, uzlaştırıcı, korumacı, eşitlikçi değerleri benimsemekte olan ılımlı bir yönetici imajına sahiptir.” (Turan, Durceylan ve Şişman 2005, 198).

Üniversitelerde genç, idealist, mesleğini seven, yetenekli, idari yönden yetenekli, iletişim becerileri güçlü idarecilerin görev yapması üniversitelerin yönetsel performansını da etkileyecektir.

2.2.3. Üniversite Yöneticilerinde Bulunması Gereken Liderlik Özellikleri

“Yükseköğretim kuruluşlarında kalite ve etkililiğin sağlanabilmesi güçlü bir liderlik davranışının varlığına işaret etmektedir. Üniversite organizasyonunda rektörden bölüm başkanına değin her yönetsel birimde çalışmakta olan akademik idarecilerden belli başlı liderlik davranışları beklenmektedir. Üniversitelerin misyon ve vizyonunu geliştirme, bilimsel yayın yapmaya yönlendirme, farklılıklara saygı duyma, ortak akıl yönetebilme, etik ilkeleri akademik kültüre yerleştirebilme ve üniversitelerde yaşanan farklılaşmayı gerçekleştirebilme, yükseköğretim yöneticilerinin yeni liderlik davranışları göstermesini zorunlu hale getirmektedir. Geleneksel idarecilik davranışları ile üniversitelerde dönüşümü gerçekleştirmek olası görünmemektedir” (Çelik 2011, 1099-1106). Üniversitelerin değer ve kalite endeksli bir kültür meydana getirebilmeleri için güçlü bir akademik liderliğe gereksinim duyulmaktadır. Akademik lider, üniversiteyi kendine has tarihi, kültürü ve yapısı içerisinde bütünleştirerek global dünyaya taşımayı hedeflemektedir.

2.2.4. Üniversite Yöneticilerinde Liderlik Davranışları

Üniversite yöneticilerinde çok çeşitli liderlik davranışları görülmektedir. Bunlar; demokratik, otoriter, ilgisiz, paternal, vizyoner, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışlarıdır.

2.2.4.1. Demokratik Liderlik Davranışı

“Demokratik davranış şekli demokratik ve bireyin merkeze almış olduğu örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde alınmış olan kararların meydana getirilmesi ve uygulanması sürecine, ilgili tüm personel katılmaktadır. Böyle örgütlerde lider ve astlar arasında meydana gelen tam bir uyum ve mükemmel bir iletişimi bulunur. Çalışanların fikir, duygu, inanç ve arzularına değer verilmekte buna bağlı olarak kişilerin iş görme arzu ve beklentileri artmaktadır” (Eren 1996, 383). Demokratik liderlik davranışı gösteren liderler insan unsurunu merkeze alıp hareket etmektedir böylece çalışanlarda örgütlerde söz hakkına sahip olup kararların alınması sürecinde rol oynayabilmektedir. Demokratik liderlik yaklaşımını benimseyen hem liderler hem de örgütler “iş gücü” odaklı işi merkezi unsur olarak alan bir yaklaşımdan kaçınmaktadır.

Üniversitelerdeki demokratik lider, yönetim yetkisini astları ile paylaşmaktadır yani astlarına danışarak bir takım kararlar alırlar.. Astların karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılımları teşvik edilmektedir. Astlar kendi inisiyatiflerinin riskini taşıdıklarından dolayı aldıkları kararlar daha sağlıklı olmaktadır. Lider astlarına kibar davranır ve onlara önem verir. Cezadan çok ödül sistemi uygulamaktadır.

Demokratik-katılımcı liderlik tarzı ile lider:

- “Esneklik ve sorumluluk kazandırılır,
- Güven, saygı ve bağlılık kazanılır,
- Çalışanların morallerini neyin yüksek tutacağı öğrenilebilir.

- Amaçlarını koymaya ve başarı standartlarını belirlemeye katıldıklarından dolayı çalışanlar yapılabilecekler konusunda gerçekçi olmaktadır” (Goleman 2000, 4).

“Üniversitelerde izleyicilerinin fikir, bilgi ve onaylarını alan kısaca karar vermede onlara danışan bir liderlik stildir. Bu liderlik stili izleyicilerinin tek tek fikirlerini alması sebebiyle belki vakit kaybına sebep olabilmekte ancak alınan fikirlere önem vermesi sebebiyle tatmin ve moral sağlamaktadır. Kısaca üniversitelerdeki demokratik liderler izleyicilerde bir isteklilik yaratmaktadır. Bunun nedeni insan, kendine ve fikirlerine önem verilen yerde istek ve arzuyla çalışmaktadır. Neticede hem lider hem de izleyiciler memnun olmaktadır” (Güney 2012, 358-365).

Acil hallerde karar almayı yavaşlattığından dolayı bu liderlik modeli başarısız olabilir. Normal hallerde ise, liderle grup üyeleri yapıcı bir gelişim içinde bulunmaktadır.

“Üniversitelerdeki demokratik liderler kurumsal gayelerle birlikte personelin moral ve motivasyonuna, başarısına, iş doyumuna ve mutluluğuna öncelik veren davranışlarda bulunmaktadır” (Yılmaz ve Ceylan Boğa 2011, 285). Bu tür üniversite yöneticileri sadece kendi kabiliyetleriyle değil, diğer çalışanlara da danışarak ve onların görüşlerini alarak iş yapmaktadır. “Lider, bütün mevzularda astlarına güven duyduğu için, onların planlama, karar verme ve örgütlenme olaylarına katılmalarını teşvik etmektedir. Bu davranış stilinde personelin kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve örgütün verimliliğini artıracaklarına inanılır. Astlar kendi inisiyatiflerini, risklerini taşırlar ve aynı konumdaki meslektaşlarıyla serbestçe iletişimde bulunurlar” (Şafaklı 2005, 135).

Üniversitelerde bu tip liderlik, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, yönetici ve personel arasında daha pozitif ilişkilerin doğmasına, moralin yükselmesine ve içten tatmin duyulmasına neden olmaktadır.

2.2.4.2. Otoriter Liderlik Davranışı

Otokratik liderin saldırgan ve baskıcı özelliği bulunmaktadır. Otokratik liderler çalışan kişileri yönetimin dışında tutarlar yani işgörenlerin örgüt maksatları, plan ve politikalarının belirlenmesinde söz hakkı bulunmamaktadır. Astlar yalnızca liderden almış oldukları emirleri yerine getirerek lidere itaat etmektedirler. Korku, tehdit ve ceza sistemi vardır. Lider yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duymaktadır ve bunun tersini endişe ile karşılar. Devamlı işin başında olmaları gerekmektedir. İşletme lider bu liderlik modeli otokratik toplumlar içinde yetişmiş çalışan kişilerin beklentilerine uygundur. Bu tip toplumlarda liderlerden tam yetki kullanmaları umulmakta ve bu tip liderlerin bilgili oldukları düşünülmektedir.

“Üniversitelerdeki otoriter liderler izleyicilerine danışmazlar, kendi kendilerine karar almaktadırlar ve bu kararları sorgulamadan gereğinin yapılmasını istemektedirler. Üniversitelerdeki otoriter liderler ceza ve ödülü istedikleri çalışanlara vermektedirler. Tüm yetkileri kendilerinde olmasını istemektedirler. Böyle bir davranış sitilinde izleyiciler işin gereğini yapmaktadır. Ama tatmin olamamaktadır. Belki istenilen sürede ve miktarda işler yapılmaktadır. Ancak fikirleri alınmadığı için pek mutlu olmaktadırlar. Üniversitelerdeki otoriter liderler kısaca insandan çok işe önem vermektedirler. tüm bu olumsuzluklara karşın faydalı ve etkili olduğu vakit ve koşullarda vardır. Örneğin, vakit az olduğunda veya aniden patlak veren kriz durumundan kurtulmak gerektiğinde otoriter liderlik faal olabilir. Bu sayede izleyicilerde otoriter liderlikten yana olurlar” (Güney 2012, 358). Otoriter liderlik tipini benimseyen örgütlerde, lider ve yöneticilerin çalışanlar tarafından tam olarak benimsenmediği ve hoş karşılanmadığı saptanmaktadır. Otoriter liderler çalışanlar üzerinde itici bir güç oluşturmakla kalmayıp örgüt ve çalışan menfaatlerini verimli bir şekilde yerine getirememektedir. Otoriter liderlik de liderler çalışan motivasyonuna ödüllendirme ile katkı sağlamamaktadır.

“Otoriter liderlik tipi, liderin aşırı düzeyde bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterli düzeyde dikkate almama durumu ve buna bağlı şekilde

çalışanda tatminsizlik duygusunun oluşması nedeniyle sakıncalıdır. Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmaları artış göstermekte, buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki nüfuzu da zaman içinde azalmaktadır” (Yalçın 2005, 15-16). Tatminsiz çalışanlardan oluşan örgütlerde işe devamsızlık, performans düşüklüğü gibi sonuçlar doğurmakta dolayısıyla örgütsel performansı da olumsuz etkilemektedir. Bu yüzden yöneticilerin çalışanlarının iş doyumunu gözeterek şekilde davranması, örgütün devamlılığı açısından önem taşımaktadır.

“Üniversitelerdeki otoriter liderler, yapılması gereken görevleri önceliklendirme, görevin yapılması için personel üzerinde baskı uygulama, görevin yapılıp yapılmadığını sıkça denetleme, ilişkilerden çok ilkelere yoğunlaşma ve personeli görevin gerçekleştirilmesinde birer aygıt olarak görme gibi tipik davranışlar sergilemektedir” (Yılmaz ve Ceylan Boğa 2011, 285). “Bu liderlik stili hızlıca karar verme gereken durumlarda veya eğitimi ve motivasyonu bulunmayan çalışanı kısa zamanda bilhassa baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede yararlı olabilmektedir. Bunun dışında bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve vakit kaybı en aza inmektedir” (Şafaklı 2005, 135). Otoriter liderlik eğitim düzeyinin düşük olduğu örgütlerde geçerli olabilecek bir yaklaşımdır. Fakat üniversite gibi eğitim örgütlerinde çalışanları motive edebilecek, değişimi gerçekleştirebilecek, dönüştürücü, vizyoner ve demokratik özelliklere sahip liderlere ihtiyaç bulunmaktadır.

2.2.4.3. İlgisiz Davranış

“İlgisiz liderlik tarzı; örgüt üyelerinin veya izleyicilerin hedef, organizasyon ve politikalarını kendi kararları çerçevesinde belirleyip uygulamaya koymaları ve ihtiyaç doğrultusunda her üyenin bireysel becerilerini ve yaratıcılığını uyandırması demektir. İzleyiciler kendilerini yetiştirip, sorunlarına en iyi çözümü bulma hususunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördükleri zaman bireyler varolan problemleri kendi seçtikleri kişilerle bir takım oluşturarak çözebilirler. Gerekli kaynakları sağlamak ve bu kaynaklarla ilgili olası problemlerin çözümünü üstlenmek liderin

temel görevleri arasındadır. Burada liderin aldığı kararlar tamamen lidere özgüdür. İzleyicilerin kararlarını ve görüşlerini etkileyici özellikte değildir. Bu liderlik türü daha çok alanlarında uzmanlaşmak isteyenlerde, bilim adamlarının gerekli uygulamalarında, araştırma ve geliştirmeden sorumlu birimlerde çalışan ileri uzmanlığa sahip olan çalışanların daha çok yenilikçi ve yaratıcı fikirlerini geliştirmekte olanlarda uygun bir şekilde kullanılır” (Eren 2001, 123). Tersine kültür seviyesi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tür bir liderlik tarzının benimsenemeyeceği bellidir. Bunun nedeni serbestlik tanıyan liderlik stili, liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, bu şekilde bir liderlik tarzında grubu genel hedefler etrafında toplamak ve onları belirli hedeflere yönlendirmekten yoksun kalır. Bu sebeple bu liderlik stiline bir zararı da; herkesin dilediği gayelere doğru ve hatta birbirlerine zıt gayelere doğru yönelmeleri neden olmasıdır.

“Üniversitelerde ilgisiz liderin çalışanlara etkisine bakıldığında en büyük zarar, güçlü bir lider olmadığı vakit, gurubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Böyle bir durum, personelin bunalıma düşmesine ve dolayısıyla örgütsel kaosu ortaya çıkmasına neden olabilmektedir” (Şafaklı 2005, 135). Bu durumda çalışan performansı ve örgüt performansı düşecektir. Bu da kurumun gelişmesine olumsuz etkiler yapacaktır.

“İlgisiz liderin yönettiği üniversitelerde bazen başıbozukluğa giden bir özgürlük hâkimdir. Astlar işlerini istedikleri biçimde gerçekleştirmektedir. Astlar kendi kararlarını kendileri verme hususunda tamamen hürdürler. Gerçekte, bu tür liderler liderlik etmezler. Her üç liderlik türüne örgütlerin ürettiği iş noktasında değerlendirildiğinde otoriter liderlerin yönettiği örgütler demokratik liderlerin yönettiği örgütlerden biraz daha üretken iken ilgisiz liderlerin yönettiği örgütler üretkenlik yönünden en kötüsüdür” (Taş, Çelik ve Tomul 2007, 88). İlgisiz lider üniversitelerde kurumun hedeflerine tam olarak erişmesine yardımcı olmamakla birlikte talep edilen bir lider türü değildir.

“Diğer bir zararsa; kişisel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Çalışmayan ve iş görmekten kaçınan kimselerin kargaşayı arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya gayretlerinin çoğalmasındır” (Eren 1996, 123). Örgütsel kaynaklar verimli ve etkin kullanılmadığında örgütün gelişmesi ve geleceği tehlikeye girmektedir.

2.2.4.4. Paternal Liderlik Davranışı

“Türkiye’de son dönemlerde ki çalışmalarda paternalist liderlik konu olarak alınmaya başlanmıştır. Paternalist liderlik araştırmalar doğrultusunda etkili bir yönetim aracı olarak gün yüzüne çıkmıştır. Türkiye’deki geleneksel Türk iş ortamı da bu tarz bir liderliğin uygulanabileceği yönetim stratejisini içinde barındırmaktadır. Kolektivistlik açıdan bakıldığında zaman ilişkiler ön planda tutulur ve bireylerin sorumlulukları ön planda olup bu sorumluklara oldukça bağlıdır. Türkiye’de de bu tarz yönetime müsait kolektivistlik değerler bulunmaktadır. Bireysel ilişkilerde sorumluluk ve bağlılığın önemi paternalist ilişkilerin dinamikleri içinde uyumludur. Kolektivist halklarda kişiler arasında oluşan ilişkilere büyük önem verilir ve işgören bireyler kendileri ile iletişim kurulmasını beklerler. Paternalist liderlik kolektivist kültürlerde çalışmakta olan bireylerin tutumları üzerinde pozitif bir etki yaratabilirler. Devamlı iletişim, ilgi ve destek gibi insani ilişkileri barındıran paternalist liderler zaten kolektivistlik toplumların ve bireylerin istediği tutumu böylece sergilemiş olurlar” (Cerit, Özdemir ve Akgün 2011, 91). Aynı zamanda yöneticilerin çalışan kişilerle birebir ilişki içinde bulunmaları ve onlarla kişisel açıdan ilgilenmeleri de beklenen bir niteliktir. Türkiye’de yapılan çalışmalarda paternalist liderliğin yüksek seviye de yaygın bir liderlik yaklaşımı olduğu görülmüştür.

“Paternalist liderliğin ilgi gösterme, astlarla yakın ilişki kurma, yardımseverlik ve destek olma gibi hareketleri içermesi ve bu davranışların da bayanların daha çok tercih etmesi sebebiyle, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemesini bayan öğretmenlerin, daha çok isteyecekleri öne sürülmektedir. Yapılan araştırmalarda paternalist liderlik ile cinsiyet arasında

meydana gelen ilişkiye dair bulgular farklılık gösterir. Macit tarafından yapılan araştırmada paternalizm algısının eğitim fakültesi öğrencilerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Tuncer'in yaptığı araştırmalarda paternalist liderliğe ilişkin tutumların öğrencilerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği ve kız öğrencilerin tutumlarının erkek öğrenciler açısından daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada çalışan kişilerin paternalist liderliğe dair tutumlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur" (Cerit, Özdemir ve Akgün 2011, 91).

Üniversitelerde çalışan kişilerin çıkarlarını koruyan, onların problemlerine ya da neşelerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki problemlerle de ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve örgüt içinde bir aile ortamı yaratan paternal liderler verimli ve etkin bir okul iklimi kurulmasında rol oynamaktadır.

2.2.4.5. Vizyoner Liderlik Davranışı

"Vizyon, Latince "videre" kelimesinden gelmekte, anlamak, uyanık olmak anlamlarında kullanıldığı gibi; düş görme, sezme, fark etme anlamlarında da kullanılmaktadır. Ancak vizyon, daha çok bilinenden bilinmeyene doğru bir bakış olarak tanımlanabilir. Bir diğer tanım ile vizyon, gelecekte olması muhtemel bir durumun, önce düşüncede oluşturulması evresidir. Bir diğer deyişle vizyon, gelecek ile alakalı senaryo kurgulamak ve bu senaryo ışığında sanki gerçekleşmiş gibi hareket etmektir de denebilir" (Aksu 2009, 2439). Üniversitelerdeki vizyon sahibi liderler, üniversitenin geleceğini düşleyen ve tasarlayan kişilerdir. Üniversitenin gelişmesinde ve çağa ayak uydurmasında önemli rol oynarlar.

"Üniversitelerde vizyon sahibi yönetici liderler, sadece gelecekteki olayları tahmin etmezler, aynı zamanda riskleri göze almaya istekli stratejik düşünürler. Üniversitelerde vizyon sahibi liderler, gelecekte neyin olmasını istediklerine karar verebilirler ve sonra bunu nasıl yapabileceklerini belirleyebilirler. İçinde bulunduğu anı iyi değerlendirip ve yorumlayan vizyoner liderler bu anlayışı geleceğe ile günümüz arasındaki bağlantıyı kurarken de oldukça iyi kullanırlar (Doğan, 2001: 88). Vizyonu olan lider, yerleşik değer yargılarına fazla önem vermez. Geçmiş,

yalnızca geleceği anlamak için inceler. Bir olaya sebep olan öğeleri, değişik olasılıkları dikkate alarak çıkış yolları arar” (Akyalçın, 2002: 41) .

Üniversitelerde vizyoner liderler zamanı kıymetini bilerek zamanını iyi yönetirler. İçgüdüleri ve sezgileriyle geleceği planlarlar. Üniversitelerde vizyoner liderlerin bulunması üniversitelerin geleceğe daha güvenle bakmasını sağlayacaktır.

2.2.4.6. Eğitici Liderlik Davranışı

“Eğitici liderler, işğörenlerin zayıf ve güçlü yönlerini belirlemelerine yardımcı olurlar; kişisel ve kariyere dönük isteklerine bağlı kalmalarını sağlarlar. Onların uzun zamanlı gelişme hedeflerine odaklanmalarını sağlayarak, bu hedeflere ulaşmaya yönelik bir plan oluşturmalarına yardımcı olurlar. İşğörenlere geniş çapta tavsiye ve geri iletimle destek verirler. Eğitici liderlik, işğörenlerin kendi yetenek ve becerilerini kullanarak işin başarıyla yapılabilmesini destekleyen, devamlı gelişen ve öğrenmeye açık bir liderlik biçimini benimsemektedir” (Dalgın 2008, 48-49). Bu liderlik tarzında, üniversitedeki yöneticilerin işğörenlerin gelişimine yardımcı olabilecek bilgi ve deneyimlere sahip olması gerekmektedir.

Üniversitelerdeki eğitici liderler, yetkilerini başkalarına aktarabilirler. Üniversitelerdeki eğitici liderler, çalışanlara kendi mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak ve verimli olmalarını sağlayacak görevler ve sorumluluklar verirler. Bu liderler, daha çok bireylerin kendi kapasitelerini zorlayıcı verimliliklerini maksimum seviyeye çıkaracak görevler vermektedir. Bu verilen zorlu görevler işğörenleri motive edici ve performanslarını arttırıcı etkiye sahiptir.

“Üniversitedeki eğitici liderler, daha çok uzun vadeli ve büyük başarıları hedeflerler. Bu tarz liderler, çalışanlara yükledikleri sorumluluk ile gerekli tecrübe ve bilgi birikimini elde etmelerini amaçlamaktadır. Bu amaçla da işğörenlere gerekli olan araç ve aygıtları aktif bir şekilde sağlarlar. Üniversitelerde Eğitici lider davranışını benimseyen yöneticilerin temel özellikleri şunlardır:

- “Astlarının güçlü yönlerine ağırlık verir ve bunları ortaya koyması için astlarının uygun eğitimleri almasını destekler.
- İyi bir rol modeli olarak, astları tarafından örnek alınabilecek davranışlar sergiler.
- Astlarına performansları hakkında düzenli geribildirim verir.
- Astlarına, işte kendilerini geliştirmelerine ve tecrübe kazanmalarına imkân sağlayacak görevler verir” (Dalgın 2008, 49-50).

2.2.4.7. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı

“İlişki odaklı liderlik davranışında lider, daha çok grup içi dengeyi sağlamaya, takipçilerin moralini yükseltmeye, sağlıklı ilişkiler ve iletişim kurmaya çalışmaktadır. Kısacası olumlu bir iklim meydana getirmeye önem verir ve ortak değerler oluşturmada oldukça etkilidir. Bu liderler insana önem verdikleri ve onlara insani değerlere yaklaştıkları için yüksek bir bağlılık duygusu meydana getirirler. Bu durum takipçilerde yüksek verimliliğe yol açabilir. Bu liderlik biçimi duygusal zekâ bakımından faal olan ekip çalışmasına ve ekipte iş birliğine ağırlık verdiği için önemlidir. Duygusal zekânın esas tekniklerinden olan empatik yaklaşımı ve çatışmayı çözümlemeye önem veren bir liderlik biçimi olması sebebiyle takipçilerin esin kaynağı olabilmektedir” (Güney 2012, 357-358). İlişki esaslı liderlik davranışında, takipçiler duygusal açıdan doyuma ulaştırdığı için daha çok tercih edilebilir.

“İlişki odaklı liderlik tarzını kullanan yöneticilerin, kendi duygularını denetleyebilme, empatiye sahip olma, sosyal beceri ve motive edici becerileri doğrultusunda işgörenleriyle iyi ve olumlu ilişkiler geliştirip bu ilişkileri örgütün kendi menfaatleri doğrultusunda kullanabilirler. Bu duygusal zekâ yetenekleri, ilişki odaklı liderlik için oldukça önemli olmakla birlikte genel anlamda başarılı liderlik için gerekli becerilerdir” (Dalgın 2008, 51). İlişki odaklı liderlik duygusal zekâ becerisi isteyen bir liderlik davranışdır. Duygusal zeka seviyesi ve sosyal becerileri gelişmiş liderler üniversitelerde daha başarılı olabilirler.

Üniversitelerdeki ilişki odaklı liderler, insanları mutlu tutarak ve uyum oluşturarak takım birlikteliği yaratmaya çalışırlar. İlişki odaklı liderin davranışları, işgörenlere önem verdiğini ve faaliyetlerine destekçi olunduğunu hissettirir. Bu tarzı uygulayan liderler, işgörenlerle aralarındaki ilişkileri maksimum düzeyde tutarak, örgüt içinde dostluk ve dayanışmayı arttıırırlar. Liderin işgörenler arasında sıcak ve samimi ilişkiler geliştirmesi, işgörenler arasında duygusal bir bağlılık oluşturacak ve güveni artırıcı bir hava yaratarak gerilimi azaltarak ve verimliliği arttıracaktır. İlişki odaklı liderlik, liderin üyeler ile arasındaki iletişimin ve samimiyetin derecesine bağlıdır.

2.2.5. Üniversite yöneticilerinin liderlik yaklaşımları ile ilgili çalışmalar

Ngang, Prachak ve Saowanee' ye (2013, 1182 - 1186) göre on yıllar boyunca, üniversitelerde yönetim ve liderliğin esası teknik becerilere dayalıydı. Etkili bir biçimde performansı inceleyebilmek için yalnızca teknik beceriler gözlemlenir ve liderlik bu beceriler ile sınırlandırılmaktaydı. Fakat son zamanlarda, çalışanlar sosyal becerileri yüksek olan liderler ile çalışmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sosyal beceriler daha genettiktir ve iş hayatından bağımsız şekilde de kişinin özel hayatına da etki etmektedir. Bu sosyal beceriler çalışılan işin kategorisine göre performansı etkileyebilmek adına en önemli faktörlerden bir tanesidir. Üniversite yöneticilerinde bu sosyal beceriler genel olarak etkinlik, planlama, iletişim becerileri, liderlik vasfı, kişisel gelişim, planlama, organizasyon ve sunum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Boltan ve Boltan'a (1996, 11) göre yöneticilerin birinci sorumluluğu insanlar ile çalışmaktır. Bu sebeple, yöneticilerin insanlarla iletişim kurması, olumlu etkileşimlerde bulunması gibi unsurlar oldukça önemlidir. Bu nedenle, ilişki yönetimi becerileri 20. Yüzyıl itibarıyla efektif liderlik hususunda oldukça önemli bir yere sahip olmuştur. Ayrıca, kurumsal başarının efektif liderlik özellikleri ile oldukça yakın bir ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Yeni milenyumda başarılı olabilmek için, geleceğe dair vizyonu olan yöneticiler ile çalışmak üniversiteler için oldukça önemlidir. Bunu davranışlar ile ifade edecek olursak, liderler personele hangi konulara meyilli olduklarını bulmaları konusunda onlara koçluk ederek, yer yer de

cesaretlendirerek yardımcı olmalıdır (İles 2001, 22). Başarı liderler ile üniversitelerin diğer kurum ve ya kurum içi başarılı ilişkiler kurması gerçekleşmektedir.

Asiah (2011, 56) Malezya’da üniversite yöneticilerinin seçimi ve liderlik nitelikleri ile ilgili yaptığı bir araştırmaya göre; araştırma için seçtiği 10 yıldan fazla çalışan yöneticilerin yönetim becerilerinin (karar alma, iletişim, problem çözüm ve kişiler arası iletişim) liderlik ve yönetici seçilmelerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin rolleri ve sorumluluklarının çok yönlü ve kapsamlı olduğu görülmüştür. Seçilen tüm yöneticilerin üniversitelerindeki rolleri oldukça fazladır.

Young, Petersen ve Short, (2001, 26)’e göre yeni yönetim anlayışında üniversitelerdeki yöneticilerin rolleri de değişmiştir ve daha fazla müşteri odaklı hizmet üreten bir hale gelmiştir. Üniversite yöneticileri çalıştıkları yerde olumlu bir değişim yaratmak için işbirliği yaparak çalışmak ve tüm kesimlerden yardım almak durumundadır. Bundan dolayı, yaşanan bu değişim dalgasına ayak uydurmak adına yöneticiler efektif bir iletişim ve işbirliği becerisine sahip olmak durumundadır.

Asiah (2011, 57) Malezya’daki yapılan araştırmaya göre üniversite yöneticileri liderlik özelliği olarak sosyal becerilere daha çok önem vermektedir. Daft (1999, 90-95) temeli endüstriyel beceriler olan liderlik anlayışının artık modasının geçtiğini söylemektedir. Geleneksel liderlik paradigması artık dönüştürücü liderlik ile harmanlanmalı ve bir denge kurulmalıdır. Dahası, üniversitedeki liderler olan yöneticilerin yönetsel becerilerini sosyal beceriler ve endüstriyel beceriler şeklinde birbirleriyle harmanlamalıdır. 2008 yılında “National Higher Education Research Institute” araştırmasına göre dekan seçim kriterlerinde artık iyi liderlik ve yönetim becerilerinin de yer aldığı belirlenmiştir. Bir başka deyişle, iyi lider olabilmek için iyi bir yönetsel liderlik ve insanların idaresinde iyi olabilmek kadar sosyal becerilerin üst düzeyde olması da önemlidir. Bu bağlamda üniversitelerde yöneticilik görevleri yeniden tanımlanmalıdır. Dekanlık için uygun adayların belirlenebilmesi adına liderlik sosyal becerilerin öneminin

sağlamlaştırılması gerektiği görülmüştür. Dekanların, çalışanlar, öğrenciler ile yüz yüze etkili bir iletişim kurabilmesi gerekmektedir.

Asiah (2011, 58)'in Malezya'daki yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, sosyal becerileri yüksek olan dekanların takım çalışmasını, işbirliğini oldukça iyi başardığını, çünkü birlikte çalıştığı kişileri birlikte çalışabilme ve işbirliği konularında cesaretlendirdiğini ve fakültenin aktivitelerinin başarı ile sonuçlanmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Dekanlar yanlarında çalışanların problemlerini de onlarla yüz yüze konuşarak çözebilmekte ve onlar ile toplantılar organize ederek problemlerin nedenlerini araştırdıkları ortaya konmuştur. Sosyal becerileri daha az olan dekanlar ile kıyaslandıklarında, sosyal becerileri yüksek olan dekanların çalışan memurlar ile de işbirliği içinde oldukları saptanmıştır.

Fairholm (2000, 108) üniversite yöneticilerinin liderlik yaklaşımları ile ilgili olarak iletişimin liderlikte önemine dikkat çekerek yöneticilerin eğitimden sorumlu olanlarla kişiler arası iletişim kurmasının önemli olduğunu ve buna daha çok önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Dinleme, soru sorma, sunum yapma, yazma gibi hususlarda başarılı olması gereken yöneticiler, bunu sosyal becerileri yüksekken daha rahat ve başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

3.1. Araştırmanın Amacı

Üniversitelerde yöneticilerin sergilediği liderlik yaklaşımları kurumsal performans açısından büyük önem arz etmektedir. Ülkemizde bu alanda çalışma yapılmamış olması da araştırmanın önemini artırmaktadır.

Bu araştırmanın amacı üniversite yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarını araştırmaktır.

Araştırmanın problem cümlesi “üniversitelerde liderlik yaklaşımları nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir.

Bu ana amaç kapsamında alt amaçlar ise şunlardır:

- Üniversite yöneticileri hangi liderlik yaklaşımlarına sahiptir?
- Üniversitelerde liderlik yaklaşımları ile ilgili verilen cevaplar katılımcıların sosyo demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?
- Dönüştürücü liderlik ölçeğinin alt boyutlarına verilen cevaplar katılımcıların sosyo demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?
- İşlemsel liderlik ölçeğinin alt boyutlarına verilen cevaplar katılımcıların sosyo demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?
- Dönüştürücü liderlik ölçeğinin alt boyutları ile işlemsel liderlik ölçeğinin alt boyutları arasında ne düzeyde bir ilişki vardır?

3.2. Evren Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Marmara Üniversitesi'nde yönetim kademesinde çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise bu çalışanlar arasından seçilen 66 kişiden oluşmaktadır.

3.3. Sınırlılıklar

Bu araştırma Marmara Üniversitesi'nde yönetim kademesinde çalışanlar arasından seçilen 66 kişinin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

3.4. Verilerin Toplanması

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular bizzat araştırmacı tarafından örneklem grubundaki Marmara Üniversitesi'nde çalışan daire başkanlarına, şube müdürlerine, fakülte sekreterlerine, enstitü sekreterlerine ve yüksekokul sekreterlerine yöneltilmiştir. Araştırmada veri toplamak için Bass ve Avolio (1994) tarafından geliştirilen Prof. Dr. Recep BOZLAĞAN'ın "Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler" adlı araştırmasında kullanmak için uyarladığı Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve İşlemci Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ifadelere ankete yöneticilerin "her zaman", "çoğu zaman", "bazen", "nadiren", "hiçbir zaman" şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Anket verileri toplandıktan sonra güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir.

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	38	0,982
Etki ve Karizma	10	0,941
Motivasyon	9	0,937
Entelektüel Teşvik	10	0,947
Bireye Önem Verme	9	0,934
İşlemci Liderlik Ölçeği	11	0,814
Koşula Bağlı Ödüllendirme	5	0,907
İstisnalarla Yönetim	6	0,815

Araştırmada dönüştürücü liderlik ölçeği ve işlemci liderlik ölçeğine ilişkin anket formu 49 önermeden oluşmaktadır. Dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutları “etki ve karizma” 10 önermeden, “motivasyon” 9 önermeden, “entelektüel teşvik” 10 önermeden ve “bireye önem verme” 9 önermeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik düzeyini araştırmak için bulunan Cronbach’s Alpha değeri 0,982 hesaplanmıştır. Buna göre ölçek yüksek güvenirlik düzeyindedir. Ölçek alt boyutlarının güvenirlik düzeyleri araştırıldığında “etki ve karizma” (0,941), “motivasyon” (0,937), “entelektüel teşvik” (0,947), ve “bireye önem verme” (0,934) için Cronbach’s Alpha değerleri hesaplanmış ve bu değerlerin yüksek güvenirlik düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. İşlemci liderlik ölçeği alt boyutları “koşula bağlı ödüllendirme” 5 önermeden ve “istisnalarla yönetim” 6 önermeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik düzeyini araştırmak için bulunan Cronbach’s Alpha değeri 0,814 hesaplanmıştır. Ölçek alt boyutlarının güvenirlik düzeyleri araştırıldığında “etki ve karizma”(0,907) ve “motivasyon”(0,815) için Cronbach’s Alpha değerleri hesaplanmış ve bu değerlerin yüksek güvenirlik düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

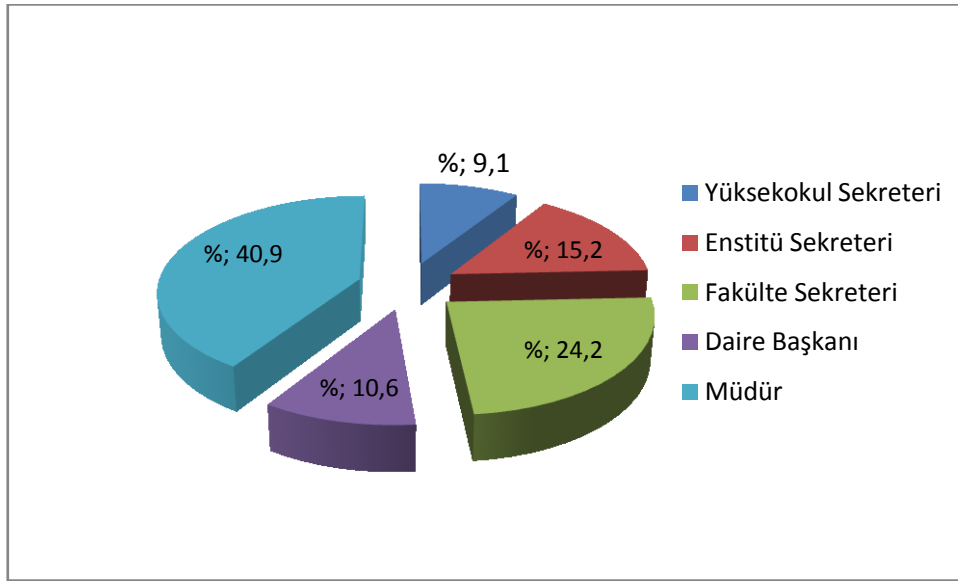
Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde ise sosyo demografik değişkenler ile dönüştürücü liderlik ölçeği ve işlemsel liderlik ölçeğinin alt boyutlarının karşılaştırılması için t testi ve ANOVA analizlerine yer verilmiştir. dönüştürücü liderlik ölçeği ve işlemsel liderlik ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır.

3.6. Bulgular

3.6.1. Sosyo-Demografik Değişkenlerin Frekans-Yüzde Dağılımları

Tablo 5. Unvana Göre Frekans-Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Yüksekokul Sekreteri	6	9.1
Enstitü Sekreteri	10	15.2
Fakülte Sekreteri	16	24.2
Daire Başkanı	7	10.6
Müdür	27	40.9
Toplam	66	100.0



Şekil 5. Unvan Dağılımları

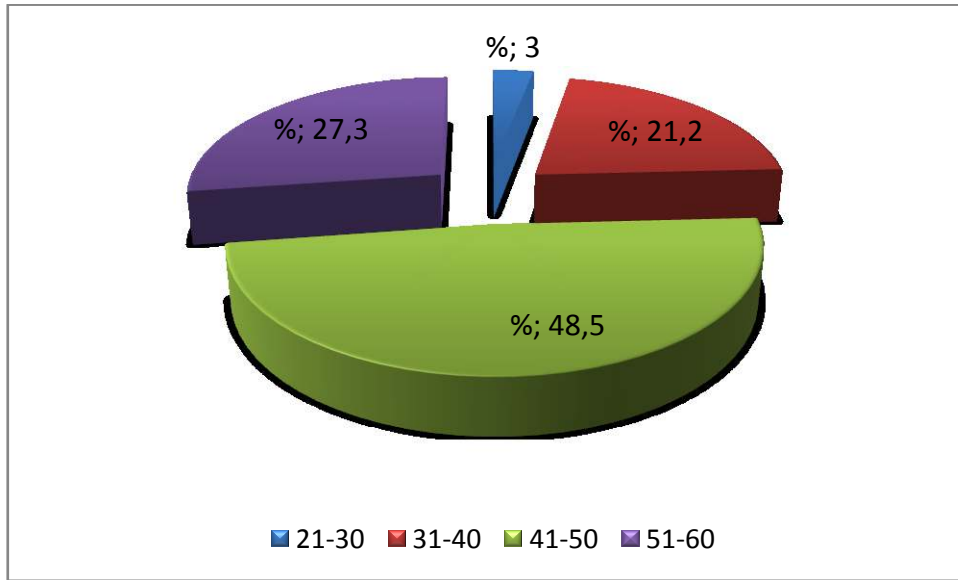
Araştırmaya katılanların 66 kişiden 6'sı (%9,1) yüksekokul sekreteri, 10'u (%15,2) enstitü sekreteri, 16'sı (%24,2) fakülte sekreteri, 7'si (%10,6) daire başkanı ve 27'si (%40,9) müdürdür.

Şube müdürlükleri kamu kurumlarının en küçük birimi olup, genel müdürlük ve daire başkanlıklarının bünyesinde birden fazla bulunurlar. Bu bağlamda unvan

dağılımlarını incelediğimizde “müdür”lerin frekans-yüzde dağılımlarının araştırmaya katılan diğer unvanların her birinden fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Yaşa Göre Frekans-Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde
21-30	2	3.0
31-40	14	21.2
41-50	32	48.5
51-60	18	27.3
Toplam	66	100.0



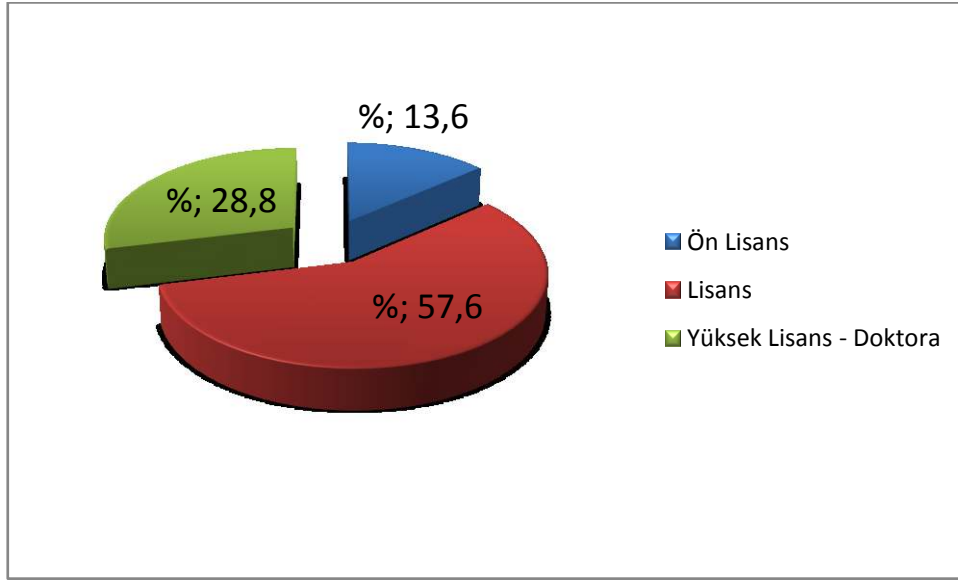
Şekil 6. Yaş Dağılımları

Araştırmaya katılanların 2’si (%3,0) 21-30 yaş, 14’ü (%21,2) 31-40 yaş, 32’si (%48,5) 41-50 yaş ve 18’i (%27,3) 51-60 yaş arasındadır. Ankete katılanların yarıya yakını 41-50 yaş arasındadır.

Araştırmada elde edilen bu demografik veriler, Marmara Üniversitesi’nde görev yapmakta olan yöneticilerin genel anlamda “yaşlı” olarak nitelenebilecek bir yaş grubuna üye olmadığını göstermektedir. Bu durumdan etkin bir biçimde yararlanılması durumunda üniversitenin hizmet performansı artabilir.

Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre Frekans-Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Ön Lisans	9	13.6
Lisans	38	57.6
Yüksek Lisans - Doktora	19	28.8
Toplam	66	100.0

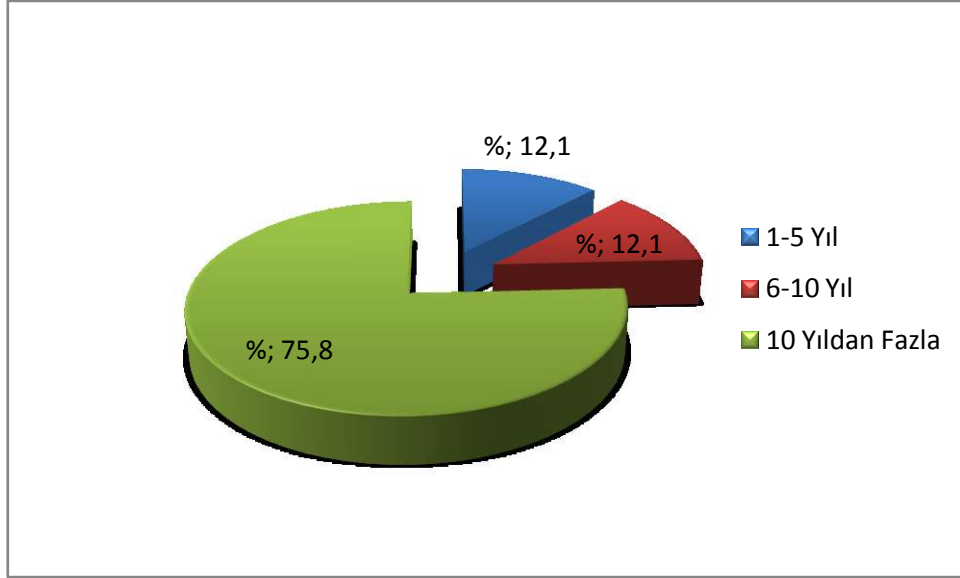


Şekil 7. Eğitim Durumu Dağılımları

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarını gösteren veriler üniversite yöneticilerinin tamamının üniversite mezunu olduğunu açıklamaktadır. Bunlardan 9'u (%13,6) ön lisans mezunu, 38'i (%57,6) lisans mezunu (araştırmaya katılanların yarısından fazlası) ve 19'u (%28,8) yüksek lisans-doktora mezunudur.

Tablo 8. Çalışma Süresine Göre Frekans-Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde
1-5 Yıl	8	12.1
6-10 Yıl	8	12.1
10 Yıldan Fazla	50	75.8
Toplam	66	100.0



Şekil 8. Çalışma Süresi Dağılımları

Araştırmaya katılım gösterenlerin Marmara Üniversitesi'nde çalışma süreleri incelendiğinde 8'inin (%12,1) 1-5 yıl arası süredir görev yaptığı, 8'inin (%12,1) 6-10 yıl arası süredir görev yaptığı ve 50'sinin (%75,8) 10 yıldan fazla süredir kurumda görev yaptığı görülmektedir.

Bu durum yöneticilerin üniversite hakkında yeterli bilgi, birikim ve deneyime sahip olduğunu göstermektedir.

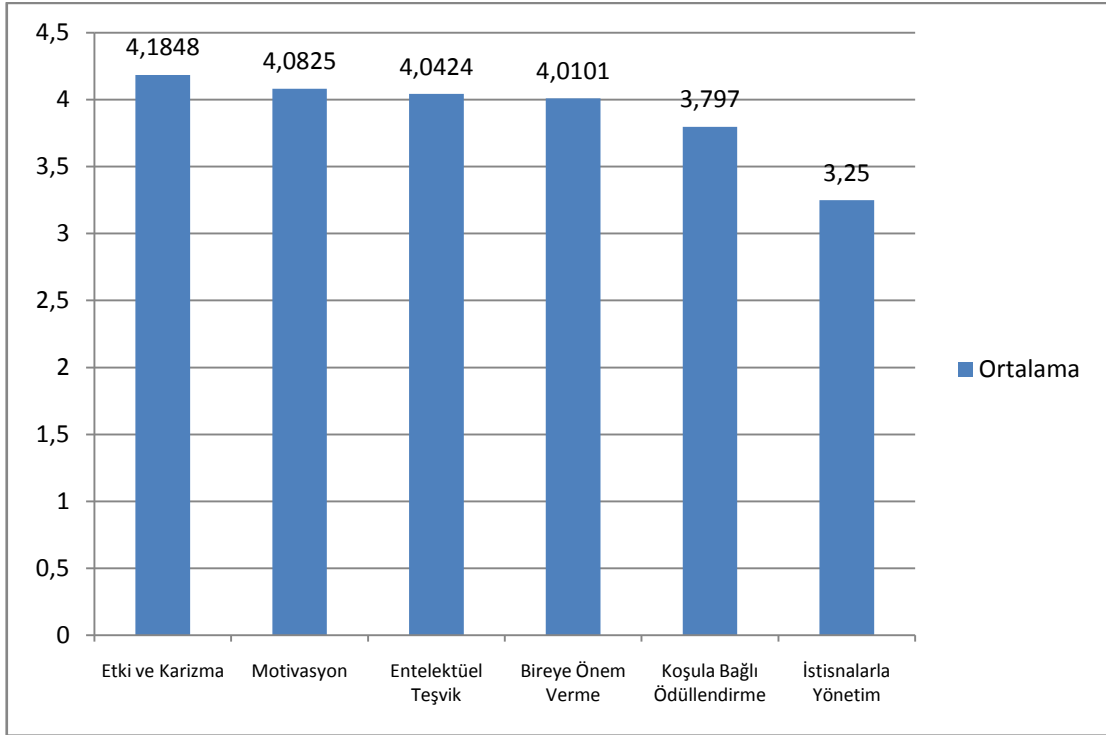
Tablo 9. Dönüştürücü Liderlik ve İşlemci Liderlik Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Etki ve Karizma	66	4.1848	,75656	1,80	5,00
Motivasyon	66	4.0825	,80202	2,00	5,00
Entelektüel Teşvik	66	4.0424	,82928	1,50	5,00
Bireye Önem Verme	66	4.0101	,80919	1,22	5,00
Koşula Bağlı Ödüllendirme	66	3.7970	1,01829	1,00	5,00
İstisnalarla Yönetim	66	3.2500	,93656	1,00	5,00

Üniversitelerde görülen liderlik yaklaşımlarını, seçilmiş bir örnekte belirlemeye yönelik uygulanan bu araştırmada ulaşılan sonuçlar neticesinde dönüştürücü liderlik ve işlemsel liderlik yaklaşımlarının alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde ortalamaların 3'ün üzerinde olması katılımcıların yöneticilerinin liderlik yaklaşımları ile ilgili sergiledikleri davranışları çoğu zaman ve her zaman sergilediklerini göstermektedir. Buna göre yöneticiler yukarıdaki liderlik özelliklerinin tamamını sergilemektedir ancak sonuçlar Marmara Üniversitesi'nde "dönüştürücü liderlik yaklaşımı"nın, "işlemsel liderlik yaklaşımı"na oranla daha baskın olduğunu da göstermektedir. "1980'lere kadar etkin bir biçimde uygulama alanı bulmuş bir liderlik yaklaşımı olan işlemsel liderliğin ağırlıklı olarak maddi ödüllendirme faktörlerine dayanması, yönetimin katılımcılıktan uzak olması, çalışanların hedef ve amaçlarının yanı sıra değerlerine ve inançlarına gereken ilginin gösterilmemesi, "amaç birliği", "örgütsel bağlılık" ve "iş tatmini" gibi modern-çağdaş kavramların üzerinde yeterince durulmaması gibi dayanılan varsayımlar ve özellikler, 21. yüzyılın gereklerine uyum sağlamada yeterli olamamıştır. Bu durumda işlemci liderlik yaklaşımına olan ilgi azalmış ve yerini yeni bir yaklaşım tarzı olan dönüştürücü liderlik almıştır" (Bozlağan 2005, 104).

"Dönüştürücü liderlik "vizyon sahibi", "özgüveni yüksek", "analitik-yaratıcı düşünme ve sorgulama kapasitesi gelişmiş" ve "geniş ufka sahip" bir liderlik anlayışını gerektirmektedir. Bu liderlik tarzı, izleyenlerde "beklentilerin ötesine geçme", "örgütsel amaç ve hedefleri, kendi çıkarlarının da ötesinde görme" duygu ve isteğinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Dönüştürücü liderler bunu, örgütsel amaç ve hedefleri yücelterek yapar. Bunun için gerektiğinde, izleyenlerin kendi çıkarları ve değerlerini etkin bir biçimde kullanırlar. Dönüştürücü liderlik bu açıdan işlemsel liderlikten ayrılır" (Bozlağan 2005, 48).

Marmara Üniversitesi'nde dönüştürücü liderlik ve işlemci liderlik yaklaşımlarının alt boyutlarının tamamının sergilendiği tablodaki birbirine çok yakın değerlerden anlaşılmaktadır. Ancak alt boyutlar incelendiğinde "dönüştürücü liderlik yaklaşımı"nın "işlemci liderlik yaklaşımı"na oranla daha baskın olduğu görülmektedir.



Şekil 9. Dönüştürücü Liderlik ve İşlemci Liderlik Boyutlarının Ortalamaları

Yukarıdaki şekle göre anket çalışmasına katılım gösterenlerin önermelere verdiği cevaplar incelendiğinde, dönüştürücü liderlik yaklaşımının alt boyutu olan etki ve karizma liderlik özelliklerinin yöneticilerde en çok algılanan liderlik özelliği olduğu, bunları yine dönüştürücü liderlik yaklaşımının alt boyutu olan motivasyon ve entelektüel teşvik liderlik özelliklerinin takip ettiği görülmektedir. Yöneticilerin en az görülen liderlik özelliğinin ise işlemsel liderlik yaklaşımının alt boyutu olan istisnalarla yönetim olduğu görülmektedir (Şekil 9).

3.6.2. Unvan Değişkeniyle Liderlik Yaklaşımı Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 10. Unvan Değişkeni ile Liderlik Yaklaşımı Arasındaki ANOVA Testi
Tablosu

		K.T	sd	F	P
Etki ve Karizma	Gruplar Arası	3,544	4	1,606	,184
	Gruplar İçi	33,661	61		
	Toplam	37,205	65		
Motivasyon	Gruplar Arası	4,416	4	1,801	,140
	Gruplar İçi	37,395	61		
	Toplam	41,810	65		
Entelektüel Teşvik	Gruplar Arası	2,700	4	,980	,425
	Gruplar İçi	42,002	61		
	Toplam	44,701	65		
Bireye Önem Verme	Gruplar Arası	3,358	4	1,306	,278
	Gruplar İçi	39,203	61		
	Toplam	42,561	65		
Koşula Bağlı Ödüllendirme	Gruplar Arası	7,592	4	1,936	,116
	Gruplar İçi	59,807	61		
	Toplam	67,399	65		
İstisnalarla Yönetim	Gruplar Arası	4,823	4	1,409	,242
	Gruplar İçi	52,191	61		
	Toplam	57,014	65		

Tablo incelendiğinde unvan değişkeni ile dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutları ve işlemci liderlik alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuçtan ankete katılan kişilerin unvanlarına göre liderlik yaklaşımı alt boyutlarına verilen cevapların ya da liderlik yaklaşımı algılarının farklılaşmadığı görülmektedir.

3.6.3. Yaş Değişkeniyle Liderlik Yaklaşımı Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 11. Yaş Değişkeni ile Liderlik Yaklaşımı Arasındaki ANOVA Testi Tablosu

		K.T.	Sd	F	P
Etki ve Karizma	Gruplar Arası	2,465	3	1,466	,232
	Gruplar İçi	34,740	62		
	Toplam	37,205	65		
Motivasyon	Gruplar Arası	2,675	3	1,413	,248
	Gruplar İçi	39,135	62		
	Toplam	41,810	65		
Entelektüel Teşvik	Gruplar Arası	2,581	3	1,266	,294
	Gruplar İçi	42,120	62		
	Toplam	44,701	65		
Bireye Önem Verme	Gruplar Arası	3,210	3	1,686	,179
	Gruplar İçi	39,351	62		
	Toplam	42,561	65		
Koşula Bağlı Ödüllendirme	Gruplar Arası	2,858	3	,915	,439
	Gruplar İçi	64,541	62		
	Toplam	67,399	65		
İstisnalarla Yönetim	Gruplar Arası	6,011	3	2,436	,073
	Gruplar İçi	51,003	62		
	Toplam	57,014	65		

Tablo incelendiğinde yaş değişkeni ile dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutları ve işlemci liderlik alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuçtan yaş değıştikçe katılımcıların dönüştürücü ve işlemsel liderlik alt boyutlarına katılım düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilmektedir. Başka bir ifadeyle yaş kişilerin dönüştürücü ve işlemsel liderlik algılarında farklılaşmaya neden olmamaktadır.

3.6.4. Eğitim Durumu Değişkeniyle Liderlik Yaklaşımı Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 12. Eğitim Durumu Değişkeni ile Liderlik Yaklaşımı Arasındaki ANOVA Testi Tablosu

		K.T.	Sd	F	P
Etki ve Karizma	Gruplar Arası	3,192	2	2,956	,059
	Gruplar İçi	34,013	63		
	Toplam	37,205	65		
Motivasyon	Gruplar Arası	2,449	2	1,960	,149
	Gruplar İçi	39,361	63		
	Toplam	41,810	65		
Entelektüel Teşvik	Gruplar Arası	4,763	2	3,757	,029
	Gruplar İçi	39,938	63		
	Toplam	44,701	65		
Bireye Önem Verme	Gruplar Arası	6,282	2	5,455	,007
	Gruplar İçi	36,279	63		
	Toplam	42,561	65		
Koşula Bağlı Ödüllendirme	Gruplar Arası	6,985	2	3,642	,032
	Gruplar İçi	60,414	63		
	Toplam	67,399	65		
İstisnalarla Yönetim	Gruplar Arası	2,640	2	1,529	,225
	Gruplar İçi	54,374	63		
	Toplam	57,014	65		

Tablo incelendiğinde eğitim durumu değişkeni ile Etki ve Karizma, Motivasyon, İstisnalarla Yönetim alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo incelendiğinde eğitim durumu değişkeni ile Entelektüel Teşvik, Koşula Bağlı Ödüllendirme, Bireye Önem Verme alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,05$). Bu anlamlı farkın hangi gruplar arasında

olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinden yararlanılmıştır.

Tablo 13. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma

	Eğitim Durumu (i)	Eğitim Durumu (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	P
Entelektüel Teşvik	Ön Lisans	Lisans	,54795	,187
		Yüksek Lisans - Doktora	,87953*	,030
	Lisans	Ön Lisans	-,54795	,187
		Yüksek Lisans - Doktora	,33158	,340
	Yüksek Lisans - Doktora	Ön Lisans	-,87953*	,030
		Lisans	-,33158	,340
Bireye Önem Verme	Ön Lisans	Lisans	,32521	,516
		Yüksek Lisans - Doktora	,90123*	,018
	Lisans	Ön Lisans	-,32521	,516
		Yüksek Lisans - Doktora	,57602*	,032
	Yüksek Lisans - Doktora	Ön Lisans	-,90123*	,018
		Lisans	-,57602*	,032
Koşula Bağlı Ödüllendirme	Ön Lisans	Lisans	,70585	,159
		Yüksek Lisans - Doktora	1,06901*	,032
	Lisans	Ön Lisans	-,70585	,159
		Yüksek Lisans - Doktora	,36316	,424
	Yüksek Lisans - Doktora	Ön Lisans	-1,06901*	,032
		Lisans	-,36316	,424

Tabloda görüldüğü gibi;

- Ön lisans mezunu katılımcıların entelektüel teşvik liderlik yaklaşımları algısı yüksek lisans-doktora mezunu katılımcılarına göre daha yüksektir.

Algı kişiden kişiye farklılık gösteren bir olgu olsa da dönüşümcü liderlik yaklaşımının alt boyutu olan “entelektüel teşvik” için alınan sonuçların ortalamalarına bakıldığında genel anlamda ön lisans mezunu katılımcılar yüksek lisans mezunu katılımcılara oranla Marmara Üniversitesi’ndeki liderlerin; çalışanları işler konusunda düşünmeye teşvik ettiğini, yeni fikir ve bakış açıları aktardığını, sorunlara yeni bakış açıları ile bakmalarını sağladığını, örgüte bağlılığı arttırdığını ve karar verme sürecine daha fazla katkı sağladığını düşünmektedirler.

- Ön lisans ve lisans mezunu katılımcıların bireye önem verme yaklaşımları algısı yüksek lisans-doktora mezunu katılımcılarına göre daha yüksektir.

Bu durumda ankete katılanların eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticilerin bireye önem verme eğilimi boyutuna ilişkin algıları düşmektedir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının alt boyutu olan “bireye önem verme” için alınan sonuçların ortalamalarına bakıldığında yine genel anlamda ön lisans mezunu katılımcılar yüksek lisans mezunu katılımcılara oranla Marmara Üniversitesi’ndeki liderlerin; çalışanlara birer insan olarak güvenip saygı gösterdiklerini, onlarda özgüven oluşturdıklarını, ihtiyaçlarına duyarlı olduklarını, kişisel gelişimlerine katkıda bulunduklarını, eşit ve adil davrandıklarını düşünmektedirler.

- Ön lisans mezunu katılımcıların koşula bağlı ödüllendirme liderlik yaklaşımları algısı yüksek lisans-doktora mezunu katılımcılarına göre daha yüksektir.

İşlemsel liderlik yaklaşımının alt boyutu olan “koşula bağlı ödüllendirme” için alınan sonuçların ortalamalarına bakıldığında genel anlamda ön lisans mezunu katılımcılar yüksek lisans mezunu katılımcılara oranla Marmara Üniversitesi’ndeki liderlerin; amaç ve hedefleri gösteren ve bunlara ulaşılacak yöntemleri de belirten, performansa bağlı ödül veren ve başarıyı takdir eden liderler olduğunu düşünmektedirler.

3.6.5. Çalışma Süresi Değişkeniyle Liderlik Yaklaşımı Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 14. Çalışma Süresi Değişkeni ile Liderlik Yaklaşımı Arasındaki ANOVA Testi Tablosu

		K.T	Sd	F	P
Etki ve Karizma	Gruplar Arası	,844	2	,731	,485
	Gruplar İçi	36,361	63		
	Toplam	37,205	65		
Motivasyon	Gruplar Arası	1,145	2	,887	,417
	Gruplar İçi	40,665	63		
	Toplam	41,810	65		
Entelektüel Teşvik	Gruplar Arası	1,760	2	1,291	,282
	Gruplar İçi	42,941	63		
	Toplam	44,701	65		
Bireye Önem Verme	Gruplar Arası	,887	2	,670	,515
	Gruplar İçi	41,674	63		
	Toplam	42,561	65		
Koşula Bağlı Ödüllendirme	Gruplar Arası	1,115	2	,530	,591
	Gruplar İçi	66,285	63		
	Toplam	67,399	65		
İstisnalarla Yönetim	Gruplar Arası	1,149	2	,648	,527
	Gruplar İçi	55,865	63		
	Toplam	57,014	65		

Tablo incelendiğinde çalışma süresi değişkeni ile dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutları ve işlemsel liderlik alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Ankete katılanların çalışma süresi farklılaştıkça yöneticilerin dönüştürücü liderlik ve işlemsel liderlik konusundaki algıları değişmemektedir.

Tablo 15. Dönüştürücü Liderlik Tarzı Ölçeği Alt Boyutlarıyla İşlemci Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

	(1) Etki ve Karizma	(2) Motivasyon	(3) Entelektüel Teşvik	(4) Bireye Önem Verme	(5) Koşula Bağlı Ödüllendirme	(6) İstisnalarla Yönetim
Etki ve Karizma	1	,902**	,894**	,824**	,805**	,153
Motivasyon		1	,879**	,826**	,814**	,063
Entelektüel Teşvik			1	,859**	,839**	,117
Bireye Önem Verme				1	,862**	,135
Koşula Bağlı Ödüllendirme					1	,154
İstisnalarla Yönetim						1

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek için, Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır.

- Dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutu etki ve karizma ile işlemci liderlik alt boyutu koşula bağlı ödüllendirme arasındaki ilişkiye bakıldığında, etki ve karizmanın koşula bağlı ödüllendirme ($r = .805$; $p < .01$) ile pozitif yönde anlamlı ilişki gösterdiği fakat istisnalarla yönetim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Daha öncede bahsedildiği gibi etki ve karizma liderlik yaklaşımında liderler ilham ve güven verir, saygı uyandırır, astlarının yanında olduğunu her fırsatta gösterir. Ancak istisnalarla yönetim liderlik alt boyutunda lider; astları izler ancak başarıyı artırma konusunda herhangi bir ekstra teşvikte bulunmaz.

- Dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutu motivasyon ile işlemci liderlik alt boyutu koşula bağlı ödüllendirme arasındaki ilişkiye bakıldığında, motivasyonun koşula bağlı ödüllendirme ($r = .814$; $p < .01$) ile pozitif yönde anlamlı ilişki gösterdiği fakat istisnalarla yönetim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.
- Dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutu entelektüel teşvik ile işlemci liderlik alt boyutu koşula bağlı ödüllendirme arasındaki ilişkiye bakıldığında, entelektüel teşvikin koşula bağlı ödüllendirme ($r = .839$; $p < .01$) ile pozitif yönde anlamlı ilişki gösterdiği fakat istisnalarla yönetim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.
- Dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutu bireye önem verme ile işlemci liderlik alt boyutu koşula bağlı ödüllendirme arasındaki ilişkiye bakıldığında, bireye önem vermeyle koşula bağlı ödüllendirme ($r = .862$; $p < .01$) ile pozitif yönde anlamlı ilişki gösterdiği fakat istisnalarla yönetim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

SONUÇ

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak globalleşmenin dinamiğini gösteren faktörler de hızla farklılaşmaktadır. Bu durumda çağdaş örgütlere önemli görevler düşmektedir. Gelişen haberleşme ve enformasyon teknolojileri çalışanların iktisadi, siyasal, çağdaş ve sosyal normları tanımalarına ve buna bağlı olarak yaşam biçimlerinde hızlı bir değişimin özlemini duymalarına neden olmaktadır. Çalışanların bu özlemlerini zamanla gerçekleştirebilecekleri umutlarını kaybettirmeyecek bir ortamın muhafazası ve özlemler ile gerçek dünya arasındaki bir mutsuzluk mesafesi oluşmamasına uygun özenin gösterilmesi sağlıklı bir gelişmenin vazgeçilmez koşulu olarak düşünülmektedir. Bu ortamın hazırlanmasında en önemli görevse kuşkusuz toplumsal liderlere düşmektedir. Bu kapsamda örgütlerin başarısında parasal ve fiziki olanaklar kadar önemli bir etmen de yöneticilerin sahip olduğu beceri ve kabiliyetlerdir. Diğer bir anlatımla modern ve kompleks yapıya sahip işletmelerin etkin çalışabilmesi için uzmanlığa ve kabiliyete dayanan yönetim mekanizmalarının tasarlanması ve geliştirilmesi kritik bir önem taşımaktadır. Bunun nedeni çalışan ve fiziki kaynakları yönetenler, etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayanlar o örgütün liderlerdir. Dolayısıyla liderin beceri ve kabiliyetleri kendisinin ve örgütün başarılı olmasında çok önemli faktörlerdir. Örgütsel yapının tasarlanması, stratejilerin tespit edilmesi örgüt kültürünün oluşturulması ve izlenecek yolların saptanmasında liderler kilit rol oynamaktadır. İstenilen sonuçlara kısa sürede ulaşabilmek için bu araçların her birinin liderler tarafından mutlaka tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni de örgütlerin kısa sürede gayelerini gerçekleştirmesi sistemin enstrümanlarının etkili bir biçimde kullanılması ile mümkündür. Bu da ancak liderler tarafından sağlanabilir.

Bu araştırmada Marmara üniversitesinde görevli yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını belirlemek amacıyla anket uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS 22 programında değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları şu şekildedir:

Etki ve karizma liderlik tarzının en çok benimsenen liderlik tarzı olduğu, bunları motivasyon ve entelektüel teşvik liderlik tarzlarının takip ettiği

görülmektedir. En az benimsenen liderlik tarzının ise istisnalarla yönetim olduğu tespit edilmiştir.

Unvan değişkeni ile dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutları ve işlemci liderlik alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Yaş değişkeni ile dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutları ve işlemci liderlik alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Eğitim durumu değişkeni ile Etki ve Karizma, Motivasyon, İstisnalarla Yönetim alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Eğitim durumu değişkeni ile Entelektüel Teşvik, Koşula Bağlı Ödüllendirme, Bireye Önem Verme alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre;

- Ön lisans mezunu katılımcıların entelektüel teşvik liderlik yaklaşımlarının yüksek lisans-doktora mezunu katılımcılara göre daha yüksek olduğu
- Ön lisans ve lisans mezunu katılımcıların bireye önem verme yaklaşımlarının yüksek lisans-doktora mezunu katılımcılara göre daha yüksek olduğu
- Ön lisans mezunu katılımcıların koşula bağlı ödüllendirme liderlik yaklaşımlarının yüksek lisans-doktora mezunu katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma süresi değişkeni ile dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutları ve işlemci liderlik alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Ölçek alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson Korelasyon Tekniği yararlanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre;

- Dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutu etki ve karizma ile işlemci liderlik alt boyutu koşula bağlı ödüllendirme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, istisnalarla yönetim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
- Dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutu motivasyon ile işlemci liderlik alt boyutu koşula bağlı ödüllendirme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, istisnalarla yönetim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
- Dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutu entelektüel teşvik ile işlemci liderlik alt boyutu koşula bağlı ödüllendirme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, istisnalarla yönetim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
- Dönüştürücü liderlik tarzı alt boyutu bireye önem verme ile işlemci liderlik alt boyutu koşula bağlı ödüllendirme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, istisnalarla yönetim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Yükseköğretim kuruluşlarında kalite ve etkililiğin sağlanabilmesi için üniversitelerde dönüşümü gerçekleştirecek modern-çağdaş liderlik davranışına sahip yöneticiler görev yapmalıdır.
- Üniversite yöneticilerinin vizyonu geniş, değişime açık, üniversiteyi geleceğe taşıyabilecek yenilikçi liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir.
- Üniversitelerde genç, idealist, mesleğini seven, yetenekli, iletişim becerileri güçlü ve çalışanlarını motive edebilen idarecilerin görev yapması çalışanların ve dolayısıyla üniversitelerin yönetsel performansını etkileyecektir.

KAYNAKÇA

Acar, M., **Üniversitelerde Yeniden Yapılanmanın Aciliyeti ve Üniversitelerin Sorunları**, Eğitime Bakış Dergisi, 8(23), 2012.

Akyalçın, E., **İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.'de Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002.

Aksu, A., **Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, Journal of Yasar University, 4(15), 2009.

Alkın, M.C., **Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006.

Arıkan, S., **Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi**, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı:1, 2001, ss.253.

Arıkanlı, A. Ulubaş, B., **Yönetim Fonksiyonları Ve Yönetici Davranışları**, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Elektronik Versiyon, Ankara, 2004.

Aşan, Ö., Aydın, E., M., **Örgütsel Davranış**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006.

Ata, N., “Bilgi Çağında Kariyer Ve Liderlik”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2006.

Ateş, G., **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2005.

Aydın, M., **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1994.

Aydın, M., **Eğitim Yönetimi**, 7.Baskı, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 2005.

Aykan, E., **Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Tarzları Kayseri’de Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri, 2002.

Aykanat, Z., **Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman, 2010.

Aykut, B. (2000)., Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 11(36), 1-25.

Bakan, İ., Bulut, Y., **Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması**, İ.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.31, 2004, s.153.

Bakan, İ., **Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması**, KMU İİBF Dergisi Yıl:10 Sayı:14 Haziran 2008.

Baltaş, A., **Herkes Lider Olamaz**, Activeline Dergisi, Sayı:1, 2003, s.107.

Bass, B.M., (1990)., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision . Organizational Dynamics, Vol . 19, Issue 3, ss. 19-31.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

Battal, N. ve Sahan, H., **Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesinde Düzenlenen Yönetici Eğitimi Kursunun Değerlendirilmesi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(7), 2002.

Bayrak, S., **Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II**, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 2001.

Begeç, S., **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze, 1999.

Block, L., **The leadership-culture connection: an exploratory investigation**, Leadership & Organization Development Journal, 24(6), 318-334, 2003.

Bolton, R., & Bolton, D.G., **People styles at work: Making bad relationships good and good relationships better**. New York: American Management Association, 1996.

Botsford, J., **We must empower our leaders to make a difference**, Aorn Journal, 66 (2), 1997.

Bozlağan, R., **Liderlik Yaklaşımları&Belediyeler**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Burns, J.M., **Leadership**, N.Y., Harper and Row, 1978.

Cacioppe, R., **Structure dempowerment: an award-winning program at the burswoodresort hotel**,. Leadership&Organization Development Journal, 19 (5), 1998, 264-274.

Cerit, Y., Özdemir, T., Akgün, N., **Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi**, AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1), 2011, 87 – 99

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

Çalık, T., **Performans yönetimi: Tanımlar, kavramlar, ilkeler**. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.

Çelik, C., Sünbül, Ö., **Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3), 2008, 49-66.

Çelik, V., **Eğitimsel Liderlik**. Pegem Yayıncılık Ankara, 2000.

Çelik, V., **Eğitimsel Liderlik** (3.Baskı). Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003.

Çelik, V., **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, .Ankara, 2004

Çelik, V., **Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) 27-29 Mayıs 2011**, İstanbul, Bildiri Kitabı, 2.Cilt Bölüm IX, Sayfa 1099-1106.

Çetinkaya, İ., **Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara, 2011.

- Çoroğlu C., Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi, İstanbul, 2002.
- Daft, R., **Leadership, The Dryden Press**, Forth Worth, New York, 1999.
- Dalgın, T., **Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla, 2008.
- Deliveli, Ö., **Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta, 2010.
- Demir, K., **Vizyon Geliştirme Tutum Ölçeği**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 33(1-2), 2002.
- Demirbilek, T., **Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt 5,sayı 1, ss.22-37, İzmir, 2003.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y., **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları. İstanbul, 1996.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y., **İşletme Yönetimine Giriş**, 7.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009.
- Doğan, S., **Vizyona Dayalı Liderlik**, Philip & Richard'snsan Kaynakları Danışmanlığı, İstanbul, 2001.
- Drucker, P., **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, İş Bankası Kültür Yay. İstanbul, 2000.

Economic Planning Unit **Tenth Malaysia Plan: 2011-2015**, Kuala Lumpur:
Percetakan National Malaysia Berhad, 2010.

Erceylan, N., **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya, 2010.

Erçetin, Ş., **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 2000.

Erdem, O., Dikici, M. **Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt.8 Sayı.29, 2009, ss.198-213.

Erdoğan, İ., **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayın, İstanbul: No: 242, 1991.

Eren, E., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Der Yayınları, 1996.

Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 2001.

Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2008.

Fairholm, M.,R. and Fairholm, G, **Leadership amid the constraints of trust**, Leadership and Organisation Development Journal; 21/2, 2000, p.102–109

Fairholm, G., **Leadership skills an overview**. Retrieved from <http://www.cimaglobat.com/cps/rde/xbcr/SID-OAAAC544>, Erişim: 15/04/2014).

Fındıkçı, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa yayınları, 8. baskı. İstanbul, 2009.

Gaither, Gerald H. (2004), “Developing Leadership Skills in Akademia”, <http://www.academicleadership.org>, ss.3-4 (erişim: 18.12.2013).

Giderler, C., **Yöneticilerin Kişilik Tarzları İle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya 2005.

Goleman, D., **İşbaşında Duygusal Zeka**. Varlık Yayınları, İstanbul.2000.

Gül, H., Çöl, G., **Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 3-4, Sayı: 17, 2003.

Güney, S., **Liderlik**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2012.

Higgs, Malcolm, “How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century” **TheLeadership&Organization Development Journal**, 24/5, s.275, 2002.

Hooijberg, R., J.G. Huntand G.E. Dodge, **Leadership Complexity and Devolopment of theLeaderplex Model**, Journal of Management, Vol.23, 1997, pp.375-408.

House, R.R. ve Robert J., **Perceived Leadership Behavior Scale**. Editors: W. O. Bearden, R. G. Netemeyer ve M. E. Mobley. Handbook of Marketing Scales: Multi Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research, London: Sage Publications, 1993.

Iles, P., **Leadership and leadership development: Time for a new direction?**, The British Journal of Administrative Management, 27, 22-23, 2001.

IPPTN **Institut Penyelidikan Pendidikan Tinggi Negara**. Executive summary. Retrieved from <http://www.usm.my/ipptn/fileup/>, 2008. (Erişim: 14/05/2014)

İbicioğlu, H., Özmen, H.İ., Taş, S., **Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma**, SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı (2), 2009.

İbicioğlu, H., Çiftçi, M. ve Kanten, P., **Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010, s.53-71.

Jaafar, M. ve Khairudin, D., **Leadership traits and expectations among Malay business owners: Some factors analytic findings**. Malaysia Management Review, July/Dec 2006, 23-32, 2006.

Karahan, B., **Durumsal Liderlik**, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kocaeli, 2010.

Karcioğlu, F. ve Çelik M., (2003), “**Askeri Örgütlerde Liderlik Eğitimi ile Liderlik Potansiyelinin İlişkisi**”, KHO Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, s.13-33.

- Kılınç, T., **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi).** İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24(2),1995, 2.
- Kılınç, T., **Liderlikte Durumsallığın Ötesi, Karizmatik Liderlik Yaklaşımları.** 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı (1. Basım, 2. Cilt). İstanbul.1997.
- Kızıltay, E., **Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma,** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Afyon 2010.
- Koçel, T., **İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar.** 8. Bası. Beta Yayınları. İstanbul, 2001.
- Korkut, H., **Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları,** Amme İdaresi Dergisi, 25:1, Mart, 1992, 159-174.
- Kültür, Y. Z., **Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması,** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.2002.
- Leblebici, D. N., **21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış,** Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 32, 2008; Sayfa: 61-72.
- Luthans, Fred, **Organizational Behavior,** 7. Baskı, McGraw-Hill Inc., New York, 1995.
- Maccoby, M., **The Leader: A New Face of American Management,** Ballatine, New York, 1981.

Mitchell, T. R., & Larson, J. R., Jr., **People in organizations: An introduction to organizational behavior** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, 602 pp., 1987.

Ngang, T., K., Prachak, B., Saowanee, T., **Leadership soft skills of deans in three Malaysian Public Universities**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 93 2013, 1182 – 1186

Nortcraft, G., **Organizational Behaviour**, The Dryden Pres, Orlando, 1994.

Özkalp, E. Kirel, Ç., **Örgütsel Davranış**, 6. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.

Öztürk, S. A., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Eskişehir, 1994.

Pagonis, W., **Ateş Hattında Liderlik Çığır Açıcı Liderlik**, Mess Yayınları, İstanbul, 2003.

Robbins, P. S., **Organizational Behavior: Concepts and Controversies**. New Jersey: Prentice- Hall Yayınevi, 1979.

Schriesheim, C., Tolliver, J., Behling, O., **Leadership: Some Organizational and Managerial Implications**, In Paul Hersey and John Stinson (Eds.), Leadership for Practitioners, Athens: Center for Leadership Research, Ohio University, 1980.

Siti Asiah Md. Shahid, **A study of perceived leadership soft skills, trustworthiness and structural empowerment of deans in three Malaysian Public Universities**. Unpublished PhD thesis. Universiti Sains Malaysia, Minden. 2011.

Şafaklı, O.V., **KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, 2005.

Şimşek, M.Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, 4.Baskı, Konya, 1998.

Şişman, M., **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, 1.Basım, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 1999.

Tabak vd., **Otantik Liderlik Ölçeği Uyarlama Çalışması**, 18. Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı Adana, 2010.

Taş, A., Çelik K. ve Tomul, E., **Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları**. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22 (2), 2007, 85-98

Tengilimoğlu, D., **Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14, 2005, 1-16.

Tezcan, Y., **Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir, 2006.

Toprak, A., **İşletmelerde Liderlik Ve Ekip Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2006.

Töremen, F., **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. (Ed. Prof. Dr. Vehbi ÇELİK). Pegem Akademi, Ankara, 2008.

- Töremen, F., Karakuş. M., **Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik**. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Electronic Journal of SocialSciences, Yaz–2008 C:7. S:25 2008. (001–011).
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M., **Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler**, İstanbul, 2005.
- Ülgen, H., Mirze, S. K., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4. Bası, Arıkan, İstanbul 2007.
- Vecchio, R., **Organizational Behavior. Fourth Worth**: The Dryden Press. 1995.
- Yalçın, S., **İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2005.
- Yammarino, Francis J., Shelley D. Dionne, Jae Uk Chun&Fred Dansereau. (2005). **Leadership and Levels of Analysis: A State-of-The-Science Review**. TheLeadershipQuarterly. 16, 879– 919.
- Yavuz, Ş., **Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının Ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009.
- Yeniçeri, Ö., Liderlerin Stratejik Sorumlulukları, Ahmet Yesevi Stratejik Araştırma Merkezi, (2009). <http://www.aysam.gen.tr>, (Erişim: 17/05/2014)
- Yeşilyurt, E., **Akademik ve Yönetimsel Liderlik, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 5(3), 2007.

- Yılmaz, A., Ceylan Boğa, Ç., **İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 17, Sayı 2, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, 2011.
- Yılmaz, H., **Bilgi çağı sonrası liderlik modeli olarak entelektüel liderlik.** www.ceterisparibus.net.17.12.2004, (Erişim: 14/05/2014)
- Yılmaz, H., **Vizyon, Misyon, Kariyer Ve Daha Ötesi Stratejik Liderlik**, Kum Saati Yayınları 1. Baskı, İstanbul, 2008.
- Yılmaz, K., **Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri.** İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5 (8), 2004.
- Yiğit, R. (2)., **İyi Bir Lider Olmanın Koşulları**, C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6(1), 2001, 7-28.
- Yiğit, R., **İyi Bir Lider Olmanın Yolları**, C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6(1), 2002.
- Young, M. D., Petersen, G. J., ve Short, P. M. **The complexity of substantive forms: A call for interdependence among key stakeholders. Paper commissioned for the first meeting of the National Commission for the Advancement of Educational Leadership Preparation Ensuring universities capacity to prepare learning focused leadership**, Racine, Wisconsin, September 19-21, 2001.
- Yukl, G., **The effective use of managerial power**, New York: American Management Associations, 1983.

Yukl,G., **Leadership in Organization**, Fourth Edu., New Jersey, Prentice-Hall Inc., 267, 1998.

Yüksel, Ö., **Davranış Bilimleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.

Zel, U., **Davranış Teorileri**, www.ugurguzel.com, 1999.

Zel, U., **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001.

**EK: Marmara Üniversitesi Yöneticilerine Uygulanan Liderlik Yaklaşımları
Anketi Örneği**

Anket Formu Hakkında Açıklamalar

Sayın katılımcı;

Elinizdeki anket formu, Beykent Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bilim Dalı kapsamında yürütülen bilimsel bir araştırmanın önemli bir kistasını oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, Marmara Üniversitesi'ndeki liderlik yaklaşımlarının belirlenmesidir.

Elinizdeki anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “liderlik yaklaşımları” ile ilgili önermeler yer almaktadır. Önermeleri yanıtlarken, olması gereken durum değil, mevcut durumu (fiili durumu) göz önünde bulundurmanız gerekmektedir. Sorulara içtenlikle cevap vermeniz araştırma için son derece önem arz etmektedir.

İkinci bölümde; unvanınız, yaşınız, eğitim durumunuz ve üniversitedeki çalışma süreniz ile ilgili demografik bilgiler yer almaktadır. Bu bölümdeki soruları cevaplandırmanız araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi açısından önemlidir.

Sayın katılımcı, anket bilgileri bütünüyle gizli tutulacak olup, hiçbir şekilde herhangi bir kişiye veya makama verilmeyecektir. Ayrıca anketin, Marmara Üniversitesi yönetimi ya da yönetimde görev alan herhangi bir kişi ile hiçbir ilişkisi bulunmamaktadır. Elinizdeki çalışma, Beykent Üniversitesi bünyesinde hazırlanan bir bilimsel çalışmadır.

Anketin tarafsız ve objektif bir şekilde doldurulması, söz konusu bilimsel çalışmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlar vermesi açısından son derece önemlidir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Bedriye ALİM

Adres :Marmara Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanlığı,
Anadoluhisarı Yerleşkesi,
Evrak Kayıt Bürosu Oda No:204
34810Beykoz/ İSTANBUL

Tel. : +216 308 99 19 /1033
Faks : +216 308 99 32
GSM : +537 334 14 71
E-Posta: bedriye.alim@marmara.edu.tr

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ BİLİM DALI

ANKET ÇALIŞMASI

1. BÖLÜM: LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Sayın katılımcı, bu ankette yer alan ifadeleri, **birinci dereceden amirinizin** (bir üstünüzün) mevcut tavır ve davranışlarını göz önünde bulundurarak değerlendiriniz.

İfadeleri değerlendirirken, **olması gereken durumu değil, mevcut durumu dikkate almanız** gerekmektedir. İfadelerin değerlendirilmesi (puanlanması) konusunda sizlere yardımcı olması açısından, bir örnek değerlendirme (puanlama) aşağıda gösterilmiştir.

Örnek:

Amirim, ideallerine ve değerlerine kuvvetli bir biçimde bağlıdır.

Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	2	3	4	5

Lütfen, vereceğiniz puanları sağ taraftaki kutucuklara işaretleyiniz. Her bir soru için, yalnızca bir kutucuğu işaretleyiniz.

1. Amirim, ideallerine ve değerlerine kuvvetli bir biçimde bağlıdır.	1	2	3	4	5
2. Amirim, değerlerini ve ideallerini bizimle paylaşır.	1	2	3	4	5
3. Amirim, değerlerimize ve ideallerimize bağlı olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
4. Amirim, kuvvetli bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini özellikle belirtir.	1	2	3	4	5
5. Amirim, savunduğu değerlerle tutarlı bir biçimde hareket eder.	1	2	3	4	5
6. Amirim, faaliyetlerimizin temelini oluşturan ana amacı açıkça	1	2	3	4	5

ifade eder.					
7. Amirim, zor durumlarda, sorumluluk üstlenmekten kaçınmaz.	1	2	3	4	5
8. Amirim, birbirimize güvenmenin, zorlukların üstesinden gelmek için ne kadar önemli olduğunu vurgular.	1	2	3	4	5
9. Amirim, ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
10. Amirim, tutum ve davranışlarının ahlaki sonuçlarını her zaman göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
11. Amirim, teşvik edici (cesaretlendirici) amaç ve hedefler belirler.	1	2	3	4	5
12. Amirim, kuruma yeni imkânların kazandırılması yönünde çaba harcar.	1	2	3	4	5
13. Amirim, amaçlarımıza ulaşma konusunda bize olan güvenini ifade eder.	1	2	3	4	5
14. Amirim, astlarını, yürütülen faaliyetler hakkında yeterli ölçüde bilgilendirir.	1	2	3	4	5
15. Amirim, gelecek hakkında iyimser konuşur (geleceğe dair güzel bir tablo çizer).	1	2	3	4	5
16. Amirim, başarılı olmak için, odaklanmamız gereken hususları açıkça belirtir.	1	2	3	4	5
17. Amirim, işler konusunda yüksek standartlar ve hedefler belirler.	1	2	3	4	5
18. Amirim, heyecan verici yeni projeleri önceden görür.	1	2	3	4	5
19. Amirim, göstermiş olduğu amaca ulaşmak için kararlı bir biçimde çalışır.	1	2	3	4	5
20. Amirim, görüş, düşünce ve önerilerini açıklama konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
21. Amirim, mevcut yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
22. Amirim, astların, problemleri kendi bilgi ve tecrübeleri dahilinde çözmelerini teşvik eder.	1	2	3	4	5
23. Amirim, mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda astları teşvik eder.	1	2	3	4	5

24. Amirim, sorunlara yeni yöntemlerle yaklaşmamızı teşvik eder.	1	2	3	4	5
25. Amirim, sorunları, desteksiz fikirler yerine, kanıt ve sebep göstererek çözme konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
26. Amirim, kritik ihtimalleri, tekrar tekrar gözden geçirir.	1	2	3	4	5
27. Amirim, iyice sorgulanmamış fikirler hakkında ciddi bir şekilde düşünmemizi önerir.	1	2	3	4	5
28. Amirim, iş yapma yöntemlerimize farklı açılardan bakmamızı önerir.	1	2	3	4	5
29. Amirim, sorunlara farklı açıdan bakmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
30. Amirim, şahsıma kişisel değer verir.	1	2	3	4	5
31. Amirim, kişisel anlamda kendilerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
32. Amirim, astların görüş, düşünce ve önerilerine değer verir.	1	2	3	4	5
33. Amirim, iş arkadaşlarımın ihtiyaç ve yeteneklerini nasıl tanımlayacağımı bana öğretir.	1	2	3	4	5
34. Amirim, güçlü yönlerimi geliştirmeye odaklanmamı sağlar.	1	2	3	4	5
35. Amirim, her birimize farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve isteklere sahip bireyler olarak davranır.	1	2	3	4	5
36. Amirim, ihmal edilmiş gibi görünen üyelere kişisel önem verir.	1	2	3	4	5
37. Amirim, endişelerimi dikkatli bir biçimde dinler.	1	2	3	4	5
38. Amirim, bana bir şeyler öğretmek ve yardımcı olmak için zaman harcar.	1	2	3	4	5
39. Amirim, çabalarım karşılığında beklentilerime cevap verme konusunda gayret gösterir.	1	2	3	4	5
40. Amirim, başarılı işler yapmamız halinde, terfi etmemiz veya ödüllendirilmemiz için gerekli gayreti gösterir.	1	2	3	4	5
41. Amirim, görevimde yükselmem için neler yapmam gerektiği konusunda bana yol gösterir.	1	2	3	4	5
42. Amirim, kurumdan ve kendisinden beklentilerimi açıkça ifade etmeme izin verir.	1	2	3	4	5

43. Amirim, ne kadar çaba göstermem gerektiğini ve karşılığında ne kazanacağımı önceden söyler.	1	2	3	4	5
44. Amirim, işlerimi her zamanki gibi yapmamdan memnundur.	1	2	3	4	5
45. Amirim, işin tam olarak bitirilmesi için her zamankinden daha fazla çaba göstermemi talep etmez.	1	2	3	4	5
46. Amirim, bana, sadece işimi yapmak için yeterli olacak düzeyde bilgi verir.	1	2	3	4	5
47. Amirim, işler düzgün gittiği müddetçe, çalışma şeklimizde herhangi bir değişiklik yapmaya çalışmaz.	1	2	3	4	5
48. Amirim, mevcut çalışma biçimimiz işe yarar olduktan sonra, performansımızı artırmak için yeni yollar aramaz.	1	2	3	4	5
49. Amirim, bizi inisiyatif kullanmaya teşvik etmez.	1	2	3	4	5

2. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

Lütfen, aşağıdaki soruları, kişisel durumunuza uygun olarak cevaplandırınız.

1. Unvanınız

☐	Yüksekokul Sekreteri
☐	Enstitü Sekreteri
☐	Fakülte Sekreteri
☐	Daire Başkanı
☐	Müdür

2. Yaşınız

☐	21-30	☐	31-40	☐	41-50	☐	51-60
--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	-------

3. Eğitim Durumunuz

☐	İlkokul
☐	Ortaokul – İlköğretim Okulu
☐	Lise
☐	Ön Lisans
☐	Lisans
☐	Yüksek Lisans – Doktora

4. Ne kadar zamandan beri Marmara Üniversitesi'nde çalışmaktasınız?

☐	1 yıldan az	☐	1-5 yıl	☐	6-10 yıl	☐	10 yıldan fazla
--------------------------	-------------	--------------------------	---------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------

Çalışmaya göstermiş olduğunuz
ilgi ve destekten dolayı teşekkür
ederim.

Bedriye ALİM

ÖZGEÇMİŞ

1981 tarihi, Adıyaman ili doğumluyum. İlk ve ortaokulu İstanbul'un Beykoz, liseyi Kadıköy ilçesinde tamamladıktan sonra, Samsun 19 Mayıs Üniversitesi Bafra Meslek Yüksekokulu Bilgisayar Programcılığı Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2002 senesinde mezun olduktan sonra, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde lisans eğitimimi tamamladım. Bu bölüme devam ederken 2007 yılında bir yükseköğretim kurumunda Bilgisayar İşletmeni olarak göreve başladım ve hala görevimi sürdürmekteyim. 2010 yılında İşletme bölümünden mezun olduktan sonra 2012 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk annesiyim.

Aday: Bedriye ALİM