

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Cengiz ALKIN*

Sinan ÜNSAR**

Öz:

Liderlik, işletme amaçlarına ulaşmak için coşkulu bir şekilde çalışanları destekleme ve etkileme sürecidir. Liderlik, yönetim olayının önemli bir bölümünü teşkil eder fakat tamamı değildir. Bir liderin temel rolü izleyenlerini tanımlanmış olan amaçlar yönünde kendi isteğiyle hareket edecek şekilde etkilemektir. Yapılan çoğu araştırmalar liderlik özellik ve davranışlarını tanımlamaya odaklanmıştır. Başarılı liderlik daha çok uygun davranışlara, yeteneklere ve hareketlere bağlıdır. Bu çalışmanın temel amacı, kâğıt ve kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan lider konumundaki personelin, liderlik davranışlarının betimlenmesidir. Ölçme aracı olarak Ohio State (Eyalet) Üniversitesi'nin "Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi" kullanılmıştır. Araştırma 283 kişilik katılımcı ile yapılmıştır. Ankete katılan 283 kişinin 181'i kâğıt sektöründe, geri kalanı ise kimya sektöründe çalışmaktadır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) programı kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre liderlerin cinsiyet, yaş, hiyerarşik kademe, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, örgütte çalışma süresi ve çalıştıkları sektöre bağlı olarak, liderlik davranışları boyutlarından bazılarında bakış açılarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, liderlik, liderlik özellikleri, liderlik davranışları.

A STUDY ON DESCRIBING THE LEADERSHIP TRAITS AND BEHAVIOR

Abstract:

Leadership is the process of influencing others to work enthusiastically toward achieving goals. Leadership is an important part of management, but not the whole. The primary role of a leader is to influence others to voluntarily

* Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. Yüksek Lisans Mezunlu

** Yrd.Doç.Dr., Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, asnanunsar@yahoo.com

seek defined goals. Much research has focused on identifying traits and leadership behaviors. Successful leadership depends more on appropriate behaviors, skills, actions and less on personal traits. Main purpose of this research is to describe leadership behaviors of the personnel who are commissioned as a leader in the organizations which function at paper and chemical sectors. Ohio State University's "Questionnaire of Describing Leadership Behaviors" has been used as the measurement scale. The research was conducted with 283 participants. 181 of 283 participants work at paper sector and the rest work at chemical sector. The SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) program has been used for analyzing the data of the research. According to the results of the research, it is determined that there are some differences in the views of leaders regarding some of the of the leadership behavior dimensions depending on the gender, age, hierarchical position, state of education, number of children, occupational sectors, working period of time and marital status.

Keywords: Leader, leadership, leadership trait, leadership behavior.

GİRİŞ

Dünya tarihinin tamamı incelendiğinde insanın topluluk halinde yaşadığını ve bu toplulukları yönlendiren ve etkileyen kişiler olduğunu görürüz. Başka bir deyişle, sosyolojik açıdan olaya baktığımızda toplumların, genel olarak yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki gruba ayrıldığını görebiliriz. Yönetim ve liderlik konusunun eski olmasına rağmen bu konunun incelenmesi ancak bu yüzyılda gerçekleşmiştir ve konuyla ilgili çalışmalar hala devam etmektedir. Günümüzde insan unsurunun, kurumların en önemli faktörü olduğu anlaşılmış ve bu unsurdan en üstün seviyede yararlanmaya çalışılmaktadır. İnsanın önemli özelliklerinden biri de liderlik vasfıdır. Kurumlara yeni eleman alımında, yöneticilik yapacaklarda liderlik vasıfları daha da ön plana çıkmaktadır. Özellikle liderlik gücü yüksek olan insanların kurumun verimliliğini önemli oranda arttırdığını ve bu sayede örgüte olumlu yönde katkıda bulunduğu söylenebilir. Bu nedenle günümüzde liderlik kavramı daha da önem kazanmıştır.

D) LİDERLİĞİN TANIMI

Günümüze kadar lider ve liderlik üzerine yapılan birçok araştırmada çeşitli tanımlar yapılmıştır. Yapılan tanımlardan bazıları şunlardır; Certo'ya göre liderlik; bazı amaçların başarılması yönünde insanların davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlanırken, Hellriegel ve Slocum'a göre liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır. George ve Junes'a göre lider, grupların ve örgütün amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki ve örgütlerdeki üyeleri etkileyen kişidir. Krausz ise liderliği,

diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli olarak tanımlanmaktadır (Arıkan vd., 2001: 285).

Liderlik, işletme amaçlarına ulaşma yönünde coşkulu bir şekilde çalışanları destekleme ve etkileme sürecidir (Newstrom and Davis, 2002: 163).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grubun içindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmalarını sağlamak için gönüllü olarak çabalamalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (Werner, 1993: 17).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir (Zel, 2001: 91).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen ve yönetsel otoriteye sahip olan kişiyi ifade etmektedir.

II) LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK FARKI

Yönetimin önemli araçlarından liderlik kavramı çoğu zaman yöneticilik kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı halde bu terimler oldukça farklı anlamlar taşımaktadır. Yönetim faaliyeti hem insan davranışlarını, hem de insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları da içine almaktadır. Oysa liderlik insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece bu yönünü kapsamaktadır. Yönetim ve örgütün devamı ile hiyerarşik bir oluşumla ilgili bir kavramdır. Yönetimde planlama, örgütlenme, koordine etme, yöneltme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden birisidir (Arıkan vd., 2001: 286).

Yönetici atama ile belirlenirken, liderlik bir atama olgusunun dışında gerçekleşmektedir. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Biçimsel olmayan liderler iş gruplarının lideridir ancak yöneticisi değildir. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve problem çözen kişidir (Erdoğan, 1996:332).

Liderle yöneticiler arasındaki farklar, bulunduğu koşullara hâkim olanlar ile ona teslim olanlar arasındaki farklar gibidir. Bundan başka büyük ve önemli farklar da vardır (Altınlar, 2002: 231):

- Yönetici uygular, lider yenilik getirir.
- Yönetici süreklilik sağlar, lider geliştirir.
- Yönetici düzene, lider kişilere dayanır.

- Yönetici denetime lider kişilere güvenir.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru iş yapar.

Liderlik; yenilik ve başlatma ile ilgili her şeydir. Yönetim kopyalama ve var olan durumu sürdürme üzerine yoğunlaşır. Liderlik yaratıcı, uyum sağlayıcı ve çeviktir. Liderlik ufuk çizgisine bakar (Altılar, 2002: 231).

Yönetici, işletmenin amacı ile ilgilidir ve örgüt içerisinde yer alan üyelerin kendisini izlemelerine ihtiyaçları vardır. Liderin temel ilgi alanı ise kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır (Erdoğan, 1996:332). Bennis, lider ve yönetici arasındaki bazı farklılıkları Tablo-1’de şu şekilde ifade etmektedir (Arıkan vd., 2001: 287):

Bütün liderler yönetici olmadığı gibi, bütün yöneticiler de lider değildir. Çünkü bir örgütün yöneticilerine sağladıkları kesin resmi haklar, onların etkili liderlik yapabilmelerinin garantisi değildir (Robbins, 1998: 347).

Bir kişi yönetici olmadan da lider olabilir ve her yönetici de lider olmayabilir. Etkili yöneticilerden beklenen, liderlik özelliklerine de sahip olmalarıdır (Arıkan vd., 2001: 287).

Liderin öncelikli fonksiyonu örgütün temel amaçlarını veya gelecek için vizyonunu belirlemek ve bunlara ulaşmak için stratejiler geliştirmektir. Buna karşılık yöneticinin işi bu vizyonu uygulamaya geçirmektir (Greenberg ve Baron, 2003: 471–472).

Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kaos içerir (Zaleznik, 1999: 67).

III) LİDERLİĞE İHTİYAÇ DUYMA NEDENLERİ

Katz ve Kahn ‘a göre liderliğe ihtiyaç duyulmasının çeşitli nedenleri vardır (Arıkan v.d. 2001: 288):

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Örgütün plan ve tasarımları tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranış plandan karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.
- **Değişen Çevresel Koşullar:** Örgütlerin içinde buldukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, açık bir sistem olan örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlar.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Örgütlerde mevcut olan eğilimlerden birisi de büyüme dinamiğidir. Örgüt büyüdükçe yeni işlevler yüklenir ve yeni

karmaşık yapılar yaratılır. Mevcut yapılarla yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdümün sağlanması ihtiyacı ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması gerekir.

- **İnsan Üyelikinin Doğası:** İnsanlar kazandıkları tecrübelerin paralelinde gereksinimleri, güdeleri ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelir.

Bu sayılan dört nedenden dolayı örgütlerde etkili bir liderlik gerekli olduğu söylenebilir

IV) LİDERLİK DAVRANIŞ TIPLERİ

Karizmatik Liderlik

Karizma, bilindiği gibi, cazibeyi ifade eder. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik önder izleyicilerini üstün performansa sevk eden kişidir (Koçel, 2005: 605). Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı konusunda farklı görüşler olmasına rağmen, karizmatik liderlerin kişisel niteliklerin gücüyle, astlar üzerinde herhangi bir grup normunun yaratacağı etkinin çok ötesinde derin ve olağan dışı bir etkiye sahip oldukları bir gerçektir (Güney, 2000: 545). Tarih boyunca toplumları yönlendiren, büyük takımları yöneten liderlerin büyük oranda karizmatik güce sahip olduklarını görmekteyiz. Burada unutulmaması gereken faktör bu gücün diğer özellikler ile desteklenmesi gerektiğidir (Kasımoğlu ve Küçükaslan, 2005: 42).

Demokratik Liderlik

Bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını belirler. En önemli sakıncası, zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işleminde görülür (Gürsoy, 2005: 35).

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Bu tür liderliğin yararı, her üyeyi bireysel harekete geçirmesinde görülür. Sakıncası ise, liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırdığından dolayı grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açar. Bireysel başarıların dışında grup başarıları önemli ölçüde azalır (Eren, 2001: 453).

Transformasyonel Liderlik

Transformasyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen liderler, astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler. Transformasyonel liderler, astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Transformasyonel liderler, örgütlerin görev alanlarında, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen, örgütü ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kişilerdir (Eren, 2001: 456–458).

Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik yetkiyi merkezkaçlaştırır. Katılımcı kararlar, otokratik liderlik uygulamalarında olduğu gibi tek yanlı değildir; çünkü kararlar, izleyicilere danışılarak onların katılımları ile oluşturulur (Özkaya, 2001: 94). Katılımcı liderlik tarzı, liderin yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşır. Bu nedenle amaçları, plan ve politikaların belirlenmesinde, işbölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde önder daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir (Eren, 2001: 453).

V) YÖNTEM

A) Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, kâğıt ve kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan lider konumundaki personelin, liderlik davranışlarının betimlenmesidir. İnsan topluluklarını etkileyerek kendini izleyen liderlerin, görev yaptıkları kurumlarda yerine getirmeleri gereken birçok görevleri vardır. Bir liderin birden fazla rolü olabilir veya bir liderin davranışı birçok amaca yönelik olabilir. Grup üyelerini peşinden sürükleyen liderlerin birden fazla rolü vardır. Bu rollerin çoğu grup üyelerini belirlenen amaca ulaştırmakla ilgilidir. Bu arada liderin davranışları da tek bir amaca değil birçok amaca hizmet eder.

Öncelikle bilinmesi gereken, liderlik olgusu üzerinde tam olarak bir görüş birliğinin olmamasıdır. Bu durum bize konunun çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda da fikir vermektedir. Liderlik olgusu, yönetsel literatürde ve sosyal bilimlerde gizemini koruyan, üzerinde en sıklıkla çalışılan konuların başında gelmektedir. Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı ve çokluğu konuya verilen önemin somut göstergeleridir (Aydın, 1994: 233).

B) Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de kâğıt ve kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan lider konumundaki personel, örneklemini ise Yalova bölgesinde kâğıt ve kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan lider konumundaki müdür, şef-yönetici, uzman, teknisyen ve ustabaşı konumundaki personel oluşturmaktadır.

C) Verilerin Toplanması

Çalışmaya ait verilerin toplanmasında Ohio State Üniversitesi’nin “Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi” kullanılmıştır. Orijinali Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırma Bürosu Araştırmacıları J. Hemphill ve A. E. Coons tarafından hazırlanan, Andrew W. Halpin ve B. J. Winer tarafından geliştirilen, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Öğretim üyesi Ergun tarafından Türkiye Amme İdaresi Enstitüsü yönetim psikolojisi öğretim üyeleriyle yapılan danışma toplantıları sonucu, Türk yöneticilerinin özellikleri dikkate alınarak uyarlanan ve uygulanan ankette 60 soru yer almaktadır (Yiğit, 1996: 39). Ankette ayrıca kişilerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular da yer almıştır.

D) Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada literatürden elde ettiğimiz bilgilerle anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiştir. Doldurulan anket formları toplandıktan sonra önce değişkenlerin betimsel istatistiği alınmış, bunun yanında çalışmamızda ele alınan maddelerin faktör analizi yapılmıştır. Yine liderlik davranış ve özelliklerinin, çalışanların farklı özelliklerine göre birbirinden farklı olup olmadığı varyans analiziyle test edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. İstatistiksel işlemlerin gerçekleşmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

E) Güvenirlilik Testi

Uygulanan anketin, liderlik davranışları boyutunun güvenilirliğinin %80 olduğu belirlenmiştir. Bulunan değerler 1’e yakın olmasından dolayı, ölçekte bulunan maddelerin birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilir.

VI) ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

A) Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Araştırmamıza katılan lider konumundaki personelin buldukları hiyerarşik kademeleri, cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, medeni durumları ve çalıştıkları sektörler ile ilgili veriler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo : 1
İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Hiyerarşik Kademesi

	Frekans	% Frekans
Müdür	7	2,5
Şef-Yönetici	80	28,3
Uzman-Sorumlu Uzman	119	42,0
Teknisyen	11	3,9
Ustabaşı	66	23,3
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 2,5'i müdür, % 28,3'ü şef-yönetici, % 42,0'ı uzman-sorumlu uzman, % 3,9'u teknisyen ve % 23,3'ü ustabaşıdır. Bulunan değerler Tablo : 1'de verilmiştir.

Tablo : 2
İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Cinsiyeti

	Frekans	% Frekans
Kadın	27	9,5
Erkek	256	90,5
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 9,5'i kadın, % 90,5'i erkektir. Bulunan değerler Tablo : 2'de verilmiştir.

Tablo : 3
İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Yaşı

	Frekans	% Frekans
20-25	9	3,2
26-30	62	21,9
31-35	65	23,0
36-40	64	22,6
40+	83	29,3
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 3,2'si 20–25, % 21,9'u 26–30, % 23,0'ı 31–35, % 22,6'sı 36–40 ve % 29,3'ü 40 yaşın üzerindedir. Bulunan değerler Tablo : 3'de verilmiştir.

Tablo : 4
İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Eğitim Durumu

	Frekans	% Frekans
İlk-Ortaokul	5	1,8
Lise	94	33,2
Ön Lisans	43	15,2
Lisans	117	41,3
Yüksek Lisans-Doktora	24	8,5
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 1,8'i İlk-Ortaokul, % 33,2'si Lise, % 15,2'si Ön Lisans, % 41,3'ü Lisans ve % 8,5'i Yüksek lisans-doktora eğitimi yapmışlardır. Bulunan değerler Tablo : 4'de verilmiştir.

Tablo : 5
İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Medeni Durumları

	Frekans	% Frekans
Bekâr	12	4,2
Evli	205	72,4
Ayrı	12	4,2
Boşanmış	46	16,3
Dul	8	2,8
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 4,2'si bekâr, % 72,4'ü evli, % 4,2'si ayrı, % 16,3'ü boşanmış ve % 2,8'i dul'dur. Bulunan değerler Tablo : 5'de verilmiştir.

Tablo : 6
Lider Durumundaki Personelin Çalıştığı İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör

	Frekans	% Frekans
Kâğıt	181	64,0
Kimya	102	36,0
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 64,0'ı kâğıt, % 36,0'ı ise sektöründe faaliyet gösteren işletmede çalışmaktadır. Bulunan değerler Tablo : 6'da verilmiştir.

B) Faktör Analizi

Bu araştırmada lider konumundaki personelden kendi davranışlarını betimlemeleri istenmiştir. Bu gruptan elde edilen verilerde öz değerleri ikiden büyük olan faktörler belirlenmiş, daha sonra, önceden elde edilen faktör matrisinde hiçbir faktörle önemli ilişkisi bulunmayan değişkenler çıkarılmış ve analize yeniden başlanılmıştır.

Araştırmamızdaki faktör analizi beş faktörden oluşmaktadır. İlk faktörün (hükmetme) 23, ikinci faktörün (iletişim ve temsil etme) 6, üçüncü faktörün (örgütlenme) 5, dördüncü faktörün (üretim) 4 ve beşinci faktörün (bütünleştirme ve üyeliğin korunması) 5 maddeden oluştuğu belirlenmiştir.

C) Lider Konumundaki Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Liderlik Davranışları Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Anketi cevaplayan lider konumundaki personelin buldukları işletmede çalıştıkları süre, toplam tam zamanlı iş deneyimleri, hiyerarşik kademeleri, cinsiyetleri, yaşları, il olarak doğum yerleri, eğitim durumları, medeni durumları, bakmakla yükümlü oldukları çocuk sayıları, eşlerinin iş durumu ve çalıştıkları sektörlerine göre, liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasında fark olup olmadığına ilişkin testler ele alınmıştır. Bu amaçla liderlik davranışları alt boyutlarına verilen puanların dağılımının normal olup olmadığına bakılarak, parametrik veya parametrik olmayan testler uygulanmıştır. Bu amaçla liderlik davranışları alt boyutlarından olan hükmetme, iletişim ve temsil etme, örgütlenme, üretim, bütünleştirme ve üyeliğin korunması puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuçlar aşağıda Tablo : 7'de verilmiştir.

Kolmogorov-Smirnov testi örnek büyüklüğü küçük olduğu durumlarda ki-kare testine tercih edilmektedir. Kolmogorov-Smirnov testi ile tek ve çift örnek durumlarında gözlenen değerlerin herhangi bir dağılıma uygun olup olmadığı test edilebilmektedir (Oğuzhan vd., 2003: 334).

H_0 : Liderlik davranışları alt boyutları normal dağılmaktadır.

H_1 : Liderlik davranışları alt boyutları normal dağılım göstermemektedir.

Tablo : 7
Liderlik Davranışları İçin Kolmogorov-Smirnov Testi

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	
Gözlem Sayısı	283	283	283	283	283	
Normal Parametreler	Ortalama	42,9576	15,7703	15,6360	9,1519	11,3852
	Standart Sapma	7,18684	2,48261	2,30441	2,09734	2,03952
En Uç Noktaların Farkları	Mutlak	,082	,095	,107	,117	,101
	Pozitif	,052	,095	,080	,117	,101
	Negatif	-,082	-,082	-,107	-,102	-,096
Kolmogorov-Smirnov Z	1,386	1,604	1,799	1,965	1,704	
P	,043	,012	,003	,001	,006	

Tablo : 7'den de anlaşılacağı gibi; $P < 0.05$ olduğundan H_0 (Liderlik davranışları alt boyutları normal dağılmaktadır) hipotezi reddedilmektedir. Buna göre liderlik davranışları alt boyutlarına verilen toplam puan düzeyleri normal dağılmamaktadır. Ana kitle dağılımının normal dağılım göstermemesi durumunda parametrik olmayan testler kullanılır. Bunun nedeni ana kitle hakkında bilgi eksikliğinin ve yetersizliğinin olmasıdır (Oğuzhan vd., 2003: 335).

D) Lider Konumundaki Personelin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda liderlik davranışları boyutları normal dağılım göstermediğinden ve değişken sayısı iki olduğundan, cinsiyet değişkenine göre liderlik davranışları alt boyutlarını algılama düzeylerini tespit etmek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Kadınların ve erkeklerin liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Kadınların ve erkeklerin liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo : 8
Cinsiyetlere Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların
Algılanmasında Bağımsız Örnekler Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Mann-Whitney U	2159,000	2039,500	2803,500	2875,000	1447,500
Wilcoxon W	2537,000	2417,500	35699,500	3253,000	1825,500
Z	-3,212	-3,528	-1,628	-1,453	-5,022
P	,001	,000	,103	,146	,000

Tablo : 8'den görüldüğü gibi liderlik davranışları boyutlarından örgütlenme ve üretim davranış boyutlarını algılamada $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Hükmetme, iletişim ve temsil etme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Böylece hükmetme, iletişim ve temsil etme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutları düzeyi, cinsiyete bağlı olarak birbirinden farklılık göstermektedir.

E) Lider Konumundaki Personelin Yaşlarına Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Ana kitle dağılımının normal dağılım göstermemesi nedeniyle, katılımcıların yaş gruplarına göre liderlik davranışları alt boyutlarını algılamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla, Kruskal Wallis testi kullanılmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H_0 : Lider konumundaki personelin yaşlarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Lider konumundaki personelin yaşlarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo : 9
Yaşlara Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların
Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Ki-kare	,575	6,131	11,446	10,500	19,050
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4	4
P	,966	,190	,022	,033	,001

Tablo : 9'da görüldüğü gibi liderlik davranışları boyutlarından, örgütlenme, üretim, bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılamada $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Hükmetme ve iletişim ve temsil etme davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Böylece örgütlenme, üretim, bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutları düzeyi, yaşa bağlı olarak birbirinden farklılık göstermektedir.

Bu farklılıkların hangi yaş grupları arasında ortaya çıktığı ise çoklu karşılaştırmaların yapıldığı Tukey testinde ortaya çıkmaktadır. Tukey testi sonuçlarına göre; örgütlenme alt boyutunda 20–25 ve 40+ yaş grubu arasında 0,044 önem seviyesinde, üretim alt boyutunda 31–35 ve 36–40 yaş grubu arasında 0,03 önem seviyesinde liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bütünleştirme ve üyeliğin korunması alt boyutunda ise, 20–25 yaş grubundakilerin liderlik davranışlarına, 26–30 yaş grubuyla 0,049, 31–35 yaş grubuyla 0,30, 36–40 yaş grubuyla 0,002 ve 40+ yaş grubuyla 0,002 önem seviyelerinde farklı bakış açılarına sahip olduğu tespit edilmiştir. Böylece diğer yaş grubu ortalamaları arasındaki fark anlamlı olmadığından, farkın 20–25 yaş grubundan kaynaklandığı ortaya konulmaktadır.

F) Lider Konumundaki Personelin Hiyerarşik Kademelerine Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Lider konumundaki personelin, hiyerarşik kademelerine göre liderlik davranışları algılama boyutlarını test edebilmek için yine Kruskal Wallis testi uygulanmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Lider konumundaki personelin hiyerarşik kademelerine göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Lider konumundaki personelin hiyerarşik kademelerine göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo : 10
Hiyerarşik Kademelerine Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Ki-kare	11,569	15,010	26,086	8,485	5,474
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4	4
P	,021	,005	,000	,075	,242

Tablo : 10 incelendiğinde; liderlik davranışları boyutlarından, hükmetme, iletişim ve temsil etme ve örgütleme davranış boyutlarını algılamada $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Üretim, bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Bu sonuca göre hükmetme, iletişim ve temsil etme ve örgütleme davranış boyutları düzeyi, hiyerarşik kademelerine bağlı olarak birbirinden farklılık göstermektedir. Müdür ve şef-yönetici pozisyonundaki kişilerin hükmetme, iletişim ve temsil etme ve örgütleme davranış boyutları yüksek, teknisyen ve ustabaşı pozisyonundaki kişilerin ise düşük çıkmıştır.

G) Lider Konumundaki Personelin Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Lider konumundaki personelin eğitim durumlarına göre liderlik davranışları algılama boyutlarını test edebilmek için, yine Kruskal Wallis testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H_0 : Lider konumundaki personelin eğitim durumlarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Lider konumundaki personelin eğitim durumlarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo : 11
Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütleme	Üretim	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Ki-kare	5,127	19,428	26,996	3,273	15,709
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3	3
P	,163	,000	,000	,351	,001

Tablo : 11’de belirtilen test sonuçlarına göre; liderlik davranışları boyutlarından iletişim ve temsil etme, örgütleme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılamada $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Böylece eğitim durumu, bu üç boyutu algılamada, lider personel arasında farklılıklara neden olmaktadır. Hükmetme ve üretim davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Bu iki boyutun algılanmasında eğitim durumlarının etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tukey testi sonucunda lisans mezunu bir liderin, lise mezunu ile 0,11 ve ön lisans mezunu ile 0,001 önem seviyesinde iletişim ve temsil etme davranış boyutunu algılamada farklı davrandığı ortaya çıkmaktadır. İlk-ortaokul mezunlarının örgütlenme davranış boyutunu lise mezunu ile 0,0001, ön lisans mezunu ile 0,0001, lisans mezunu ile 0,0001 ve yüksek lisans-doktora mezunu ile 0,0001 önem seviyesinde farklı algıladıkları belirlenmiştir. Bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılamada ilk-ortaokul mezunları, lise mezunlarından 0,030, ön lisans mezunlarından 0,005 ve yüksek lisans-doktora mezunlarından 0,023 önem seviyesinde farklı davranmaktadır.

H) Lider Konumundaki Personelin Medeni Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Lider konumundaki personelin medeni durumlarına göre liderlik davranışları algılama boyutlarını Kruskal Wallis testi ile test edilmiştir ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H₀: Lider konumundaki personelin medeni durumlarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H₁: Lider konumundaki personelin medeni durumlarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo : 12
Medeni Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Ki-kare	6,447	8,917	6,296	2,345	6,662
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3	3
P	,092	,030	,098	,504	,083

Tablo : 12'de $P < 0,05$ olduğu için, lider konumundaki personelin medeni durumlarına göre, liderlik davranışları alt boyutlarından sadece iletişim ve temsil etme alt boyutunda bakış açılarında bir farklılık vardır. Medeni durumlarına göre diğer dört boyut için de $P > 0,05$ olduğundan H₀ kabul edilmektedir. Lider konumundaki personelin medeni durumları, iletişim ve temsil etme hariç, diğer liderlik davranışları boyutlarını algılamalarını etkilememiştir.

İ) Lider Konumundaki Personelin Çocuk Sayılarına Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Lider konumundaki personelin çocuk sayılarına göre liderlik davranışları algılama boyutlarını test edebilmek için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H_0 : Lider konumundaki personelin çocuk sayılarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Lider konumundaki personelin çocuk sayılarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo : 13
Çocuk Sayılarına Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Ki-kare	3,489	6,175	23,183	11,354	4,163
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3	3
P	,322	,103	,000	,010	,244

Tablo : 13’de belirtilen test sonuçlarına göre; liderlik davranışları boyutlarından örgütlenme ve üretim davranış boyutlarını algılamada $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Böylece çocuk sayıları, bu iki boyutu algılamada, lider personel arasında farklılıklara neden olmaktadır. Hükmetme, iletişim ve temsil etme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Bu üç boyutun algılanmasında çocuk sayılarının liderlik davranışlarına etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

J) Lider Konumundaki Personelin Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Daha önceki bölümlerde olduğu gibi, lider konumundaki personelin örgütte çalışma sürelerine göre liderlik davranışlarını algılamaları arasındaki farkın tespitine ilişkin analiz yapılmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H_0 : Lider konumundaki personelin örgütte çalışma sürelerine göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Lider konumundaki personelin örgütte çalışma sürelerine göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo : 14
Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Ki-kare	5,433	45,543	10,569	5,245	7,047
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4	4
P	,246	,000	,032	,263	,133

Tablo : 14’de belirtilen test sonuçlarına göre; liderlik davranışları boyutlarından iletişim ve temsil etme ve örgütlenme davranış boyutlarını algılamada $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Böylece örgütte çalışma süreleri, bu iki boyutu algılamada, lider personel arasında farklılıklara neden olmaktadır. Hükmetme, üretim, bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Bu üç boyutun algılanmasında örgütte çalışma sürelerinin liderlik davranışlarına etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Tukey testi incelendiğinde, örgütte 8–10 yıldır çalışan lider konumundaki personelin, 1–3 yıl çalışan ile 0,0001, 4–7 yıl çalışan ile 0,0001 ve 10–15 yıl çalışan ile 0,0001 önem seviyesinde, iletişim ve temsil etme davranış boyutunu algılamada farklı davrandığı görülmektedir. Örgütte 15 yıldan fazla çalışan lider konumundaki personelin, 1–3 yıl çalışan ile 0,001 ve 10–15 yıl çalışan ile 0,018 önem seviyesinde, iletişim ve temsil etme davranış boyutunu algılamada farklı davrandığı ortaya çıkmaktadır. Örgütlenme davranış boyutunu ise, örgütte 15 yıldan fazla çalışan lider konumundaki personel, 1–3 yıl çalışandan 0,005 önem seviyesinde farklı algılamaktadır.

K) Lider Konumundaki Personelin Çalıştıkları Sektöre Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda liderlik davranışları boyutları normal dağılım göstermediğinden ve değişken sayısı iki olduğundan, çalıştıkları sektör değişkenine göre liderlik davranışları alt boyutlarını algılama düzeylerini tespit etmek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Lider konumundaki personelin çalıştıkları sektörlerin liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Lider konumundaki personelin çalıştıkları sektörlerin liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo : 15
Sektöre Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların
Algılanmasında Bağımsız Örnekler Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Mann-Whitney U	7836.500	6807.000	8742.500	8737.500	8420.500
Wilcoxon W	24307.500	23278.000	25213.500	13990.500	13673.500
Z	-2.113	-3.694	-.746	-.755	-1.240
P	.035	.000	.456	.450	.215

Tablo : 15’ de görüldüğü gibi liderlik davranışları boyutlarından, örgütlenme, üretim, bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılamada $P>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Hükmetme ve iletişim ve temsil etme davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P<0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Böylece hükmetme ve iletişim ve temsil etme davranış boyutları düzeyi, sektöre bağlı olarak birbirinden farklılık göstermektedir.

SONUÇLAR

Liderler inançlı takipçileri olan kişilerdir. Etkin liderler hem sonuç odaklıdır, hem de yüksek duygusal yetkinliklere sahiptirler. Liderlerin ortak özelliklerine yönelik bazı genellemeler yapılmakla birlikte, kültürel farklılıklar, içinde yetişilen çevre, eğitim durumu, çalışma süreleri, edindikleri deneyimler ve dönemin şartları onları çok farklı kılmaktadır. Bir kültürden diğerine davranışları, söylemleri ve amaçlanı anlamakta ve değerlendirmekte güçlük çeken liderlerin kitleleri peşlerinden sürüklemeleri imkânsızdır. Diğer taraftan toplumların gelişmişlik ve kurumsallaşma düzeyi ile yönetim biçimi hem iş, hem de kamu hayatında öne çıkan liderlerin özelliklerini farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla tek bir liderlik tiplemesi olmadığı gibi, değişen ve küreselleşen bugünün dünyasının ihtiyacı olan liderler ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklı özellikleri olan kişilikler olacaktır. Bu farklı kişiliklerden de farklı liderlik davranışları ortaya çıkabilecektir.

Ankete katılan lider konumundaki personelin, cinsiyetlerine ve çalıştıkları sektörlerle göre dağılımlarını ve liderlik davranışları alt boyutlarını algılamadaki farklılıklarını ölçmek için, Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Buldukları işletmede çalıştıkları süre, hiyerarşik kademeleri, yaşları, eğitim durumları, medeni durumları ve bakmakla yükümlü oldukları çocuk sayılarına göre dağılımlarını ve liderlik davranışları alt boyutlarını algılamadaki farklılıklarını ölçmek için ise Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Yapılan bu testlerin sonuçlarına göre;

- **Hükmetme boyutunda** yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı ve örgütte çalışma süresinin yanıtlanan anket maddelerine ilişkin puanlarının farklı olmadığı, ancak cinsiyet, hiyerarşik kademe ve çalıştıkları sektörlerin liderlik davranışları alt boyutları puanlarının farklı olduğu ortaya konmuştur.
- **İletişim ve temsil etme boyutunda** yaş ve çocuk sayılarına göre liderlik davranışları alt boyut puan düzeyleri arasında fark olmadığı; ancak cinsiyet, hiyerarşik kademe, eğitim durumu, medeni durum, örgütte çalışma süresi ve çalıştıkları sektörlerin liderlik davranışları alt boyutları puan düzeylerinin farklı olduğu ortaya konmuştur.
- **Örgütlenme boyutunda** cinsiyet, medeni durum ve çalıştığı sektörlerle göre liderlik davranışları alt boyutlarında lider konumundaki personelin farklı davranmadığı tespit edilirken, yaş, hiyerarşik kademe, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı ve buldukları örgütte çalışma sürelerine göre farklı davrandığı gözlemlenmiştir.
- **Üretim boyutunda** cinsiyet, hiyerarşik kademe, eğitim durumu, medeni durum, buldukları örgütte çalışma süresi ve çalıştığı sektörlerin yanıtlanan anket maddelerine ilişkin puanlarının farklı olmadığı; ancak yaş ve çocuk sayısının liderlik davranışları alt boyutları puanlarının farklı olduğu ortaya konmuştur.
- **Bütünleştirme ve üyeliğin korunması boyutunda** hiyerarşik kademe, medeni durum, çocuk sayısı, buldukları örgütte çalışma süresi ve çalıştığı sektörlerle göre liderlik davranışları alt boyutlarında lider konumundaki personelin farklı davranmadığı tespit edilirken, cinsiyet, yaş ve eğitim durumuna göre farklı davrandığı sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

ALTILAR, Niyazi. (2002), *İçimizdeki Lider*, 1. Baskı, Okumuş Adam Yayınları,, İstanbul.

ARIKAN, Semra . (2001), *Yönetim Ve Organizasyon*,: Nobel Yayıncılık. Ankara.

AYDIN, Mustafa. (1994), *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.

ERDOĞAN, İlhan. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Yayınları, İstanbul.

EREN, Erol. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

GREENBERG, J. and BARON, R. A. (2003), *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization*, Prentice Hall, Eighth Edition, New Jersey.

- GÜRSOY, Ali. (2005), *Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*, Celal Bayar Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- GÜNEY, Salih. (2000), *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- KASIMOĞLU, Murat ve KÜÇÜKASLAN Aslı. (2005). “Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Ortak Parametreler”, *Marmara Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı: 24, Cilt: 6 Haziran 2005.
- KOÇEL, Tamer. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.
- NEWSTROM, John W. and DAVIS, K. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Mc Graw-Hill Companies, Inc. 11 th edition, America.
- OĞUZHAN, A. ÖZDİL, T. ve ÇAKICI, M. (2003), *Temel İstatistik-II*, Dördüncü Baskı, Özal Matbaası, İstanbul.
- ÖZKAYA, O. Meltem, (2000), *Bir Lider Olarak Vehbi Koç*, Adnan Menderes Üniversitesi,: Basılmamış Doktora Tezi, Aydın.
- ROBBINS, Stephan P. (1998), *Organizational Behavior*,: Eighth Edition ,Prentice Hall Inc., New Jersey.
- WERNER, Isabel. (1993), *Liderlik ve Yönetim*, (Çev.) Vedat Üne, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul.
- YİĞİT, Rana. (1996), “*Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışları*”, *Hacettepe Üniversitesi*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.
- ZALEZNIK, Abraham. (1999), *Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır? Leadership (Liderlik)*, (Çev.) Meral Tüzel, Harvard Business Review Pub., İstanbul.
- ZEL, Uğur. (2001), *Kişilik ve Liderlik*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.