

## 1997-2017 YILLARI ARASINDA LİDERLİK BECERİLERİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALARIN İÇERİK ANALİZİ İLE İNCELENMESİ<sup>1</sup>

Arş. Gör. Fatma ARSLAN\*  
Yrd. Doç. Dr. Özlem YAŐAR UĞURLU\*\*

### ÖZ

*Bu çalışmanın temel amacı; 1997-2017 (Şubat) yılları arasında adında liderlik geçen Social Sciences Citation Index (SSCI) dergilerinde ve ulusal alanyazında “liderlik becerileri” konusunda yapılan yayınların içerik analizi ile değerlendirilmesidir. Çalışmada öncelikle ulusal alanyazındaki yayınlar için YÖKTEZ ve ULAKBİM Arşiv’den özet, başlık, dizin ve konularda ‘liderlik becerileri’ kavramı taranmıştır. Sonrasında uluslararası alanyazını daraltmak için Web of Science Social Sciences Citation Index içerisinde adında liderlik geçen 8 adet dergiye ulaşılmıştır. Bu dergilerin tarandıkları veri tabanlarında (Scopus, Wiley, Sage, Sciencedirect ve Taylor & Francis) özet, başlık ve anahtar kelimelerde ‘liderlik becerileri’ kavramı taranmıştır. İçerik analizine toplam 43 yayın dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; yayınlarda daha çok nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı, en çok Marmara Bölgesi ve Amerika’da uygulama yapıldığı ve ağırlıklı olarak 2016 yılında çalışıldığı ve genellikle birey düzeyinde çalışmalar yapıldığı, incelenen yayınların % 65,12’sinin eğitim alanında yazıldığı, işletme alanında ise bu oranın % 34,88 olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, liderlik becerileri, içerik analizi.

**JEL Sınıflandırması:** M1, M10, M12.

## INVESTIGATION OF RESEARCHES ON LEADERSHIP SKILLS BETWEEN 1997-2017 YEARS BY CONTENT ANALYSIS

### ABSTRACT

*The aim of this study is to evaluate published articles between 1997-2017 (February ) by the method of content analysis, related with ‘leadership skills’. In the study, firstly the concept of ‘leadership skills’ was searched for abstracts, titles, index and topics from YÖKTEZ and ULAKBİM Archives for national publications and 8 SSCI journals were reached which consists leadership*

<sup>1</sup> Bu çalışma, 20-22 Nisan 2017 tarihlerinde Bursa’da düzenlenen 2. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu’nda sunulmuş, geliştirilerek makale formatına getirilmiştir.

\* Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, fatmaarslan@gantep.edu.tr.

\*\* Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, yasar@gantep.edu.tr.

*concept in the title in the Web of Science Social Sciences Citation Index (the databases Scopus, Wiley, Sage, Sciencedirect and Taylor & Francis). A total of 43 publications were included in the content analysis. According to the results; most of the publications were made in 2016, predominantly quantitative research methods were used, studies are carried out at the individual level, made in the Marmara Region and the United State and 65.12% of the publications are published in the field of education and 34.88% in the field of business.*

**Keywords:** *Leadership, leadership skills, content analysis.*

**JEL Classification:** *M1, M10, M12.*

## 1. GİRİŞ

Liderlik kavramının tarihsel geçmişine bakıldığında yüzyıllardır önemini kaybetmeyen gelişim ve değişime öncülük eden bir olgu olarak değerlendirildiği görülmektedir. Liderlik, bir örgütün etkisiz davranış kalıplarını ortadan kaldırarak ve yenileriyle değiştirerek çevreye uyum sağlamasına yardımcı olur. Liderler, örgütün misyonunu yerine getirmesi için organizasyona yön, destek, rehberlik ve yardım sağlamaktadır. Kısaca, liderler bir organizasyonun etkililiğinde bütünleştirici bir rol oynamakta (Taylor vd., 2013), bu nedenle örgütler, liderlik gelişimini rekabet avantajının bir kaynağı olarak görmektedir.

Liderliğin işgörenler ve örgütsel çıktılar üzerinde güçlü bir etkisi olduğu bilinmektedir (Vries vd., 1998). Liderlik ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, genellikle liderlik biçimleri ve etkileri konusunun daha fazla ele alındığı görülmektedir (Lyons ve Scheneider, 2009; Bass, 1990). Liderlik ile iş performansı (Avery ve Ryan, 2002); farklı liderlik tarzları ile iş tatmin düzeyleri (Packard ve Kauppi, 1999) arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Liderin özellikleri de sıklıkla irdelenen araştırma konuları içinde yer almaktadır (Kirkpatrick ve Locke, 1991; Lord vd.,1986). Ancak bir çok bilim adamı, binlerce liderlik çalışmasına rağmen liderlik becerilerinin kavramsallaştırılmasının alanyazında yeterince araştırılmadığını ve liderlerin ihtiyaç duyduğu spesifik becerileri anlamak için ek araştırmaların yapılması gerektiğini ileri sürmektedirler (Kanungo ve Misra, 1992; Wright, 1996; Mumford vd., 2000a).

Bu bağlamda bu araştırmada, 1997-2017 yılları arasında liderlik becerileri ile ilgili yapılan ulusal tezlerin, makalelerin ve adında liderlik geçen SSCI dergi makalelerinin içerik analizi yöntemiyle değerlendirmesini yapmak ve bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılara katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Lider, izleyicilerini örgütün misyon ve hedeflerine yönlendiren, örgütsel misyon ve hedefleri gerçekleştirmek için izleyicileri seçen, eğiten, etkileyen, eşgüdüm içinde istekli ve gayretli bir şekilde izleyicilerin duygusal, ruhsal ve fiziksel enerjilerini açığa çıkaran çeşitli yetenek ve becerilere sahip olan kişidir (Winston, ve Patterson, 2006: 6).

Liderlik alan yazını incelendiğinde, liderlik ile ilgili görece ilk araştırmaların fiziksel özellikler, karizma ve hakimiyet vb. gibi liderin özelliklerine odaklandığı görülmektedir. (Bass, 1990; Reave, 2005). Bu araştırmaların ana teması özellikler teorisine dayandığı ve duygusal zeka, empati, alçakgönüllülük ve karizma gibi özelliklerin son zamanlarda yeniden ortaya çıkana kadar uzun yıllar ilgi görmediği ileri sürülmektedir (Zaccaro vd., 2004; Collins, 2001). Liderlik biçimleri üzerine yapılan araştırmalar, görevin yerine getirilmesi için insanları motive etmek, liderin güç kullanması, liderin delegasyon yaklaşımı ve liderin karar verme biçimlerini belirlemek için liderin yönlendirmesine odaklanmıştır (Fiedler, 1964; Blanchard vd., 1993; Blake ve Mouton, 1964; Bolman ve Deal, 2008). Diğer bir grup araştırmalar ise liderlerin ne yaptıklarına ve hizmette buldukları organizasyonlara nasıl değer kattıklarını vurgulamaktadır. Bennis (2003), liderlerin soyut ve stratejik düşünerek örgüte değer kattığını izleyicileri için bir vizyon ve amaç ortaya koyduğunu ve işçiler için bir vizyon ve umut vaat ettiğini iddia etmektedir. Bennis (1985), etkili liderlerin güven oluşturduğuna ve gerçekten transformasyonel liderler oldukları takdirde organizasyonun değişime sürekli olarak uyum sağlamasına yardımcı olduklarını ileri sürmektedir (Bennis ve Nanus, 1985 akt. Kearns vd. 2015). Transformasyonel veya karizmatik liderlik (Bass ve Avolio, 1994) ve lider-üye etkileşimi de (Graen ve Uhl-Bien, 1995) yazında ağırlıklı olarak irdelenen araştırma alanlarıdır. Mumford ve çalışma arkadaşları (2007: 154) liderlik alanında çok sayıda çalışma yapılmasına rağmen, liderlik becerilerine yeteri kadar dikkat çekilmediğini dile getirmektedirler. Liderlik kavramı bu kadar önemliyken liderin sahip olması gereken becerilerin ne olduğunun üzerinde çok da durulmamış olması dikkat çekicidir.

Beceri Türk Dil Kurumu tarafından, “Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet” olarak tanımlanmaktadır (TDK: 2017). Buradan yola çıkarak liderlik becerilerinin, liderin bulunduğu pozisyon gereklerine uygun olarak sahip olması gereken geliştirilebilecek donanımlar olarak tanımlamak mümkündür.

Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ve Fleishman (2000b) tarafından önerilen beceri temelli lider performansı modelinde, beceriler, özellikler ve deneyim arasındaki etkileşim ile gelişen bir fonksiyon olarak görülür. Bununla birlikte, bu model dahilinde, bilgi ve beceriler olarak adlandırılan geliştirilmiş yeteneklerin, liderlik performansı üzerinde özelliklere göre daha doğrudan bir etkiye sahip

olduğu ileri sürülmektedir. Liderliğin yetenekler, bilgi ve beceriler bağlamında ele alınmasının daha doğru bir yaklaşım olacağı vurgulanmaktadır. Genel olarak, model, lider performansının üç temel beceri çeşidine dayandığını önermektedir: (1) yaratıcı problem çözme becerileri, (2) sosyal bilişsel beceriler ve (3) bilgi (Mumford vd, 2000a). Lord ve Hall (2005) ise araştırmalarında liderlik becerilerinin, görev, duygusal, sosyal, meta izleme ve değer yöneliminden oluşan beş özel alanı içerdiğini ifade etmekte ve bu becerilerin yönetim düzeylerine göre farklılaştığını ileri sürmektedirler. Miscenco ve arkadaşları (2017), liderlik becerilerini Ohio State iki faktörlü lider davranış modeline göre kavramsallaştırmıştır. Faktörlerden ilki göreve dönüklük ve yapıyı harekete geçirme olarak tanımlanmakta; rol açıklığı, astlara amaçlar doğrultusunda yön verme gibi unsurlarla ifade edilmektedir. İkinci faktör olan insan ilişkilerine dönüklük ise astlara destek olma, onların refahını düşünme, sıcaklık ve güven ile açıklanmaktadır.

Yazında yer alan liderlik becerileri sınıflandırmalarına bakıldığında (Connelly vd., 2000; Kanungo ve Misra, 1992; Mumford, vd., 2007) dört genel kategori altında becerilerin toplandığı dikkati çekmektedir. Bunlar (Mumford vd., 2007) :

- **Bilişsel beceriler**, liderlik beceri gereksinimlerinin temelidir. Bilgi toplanması, işlenmesi ve yaygınlaştırılması, öğrenme ve uyarılma gibi temel bilişsel kapasiteyle ilgili becerilerden oluşmaktadır. Bilişsel beceriler, liderlerin davranışlarının ve stratejilerinin hızlı ve etkili bir şekilde uyarlanmasına imkan vermektedir. Bu beceriler, neler yapılması gerektiği ve niçin yapılması gerektiği gibi bilgileri etkili bir şekilde iletmek ve etkili bir şekilde dinlemek ve anlamak için gerekli anlama ve sorgulama yapmak için konuşma gibi sözlü iletişim becerilerini ve yazılı iletişim becerilerini de içermektedir.
- **Kişilerarası beceri** gereksinimleri, kişilerarası etkileşim ve başkalarını etkilemekle ilgili bireylerarası ve sosyal becerileri içerir. Kişilerarası beceri, koordinasyon, farklı çalışan perspektiflerini uzlaştırıcı hale getirmek için müzakere becerileri, karşılıklı tatmin edici ilişkiler kurmak ve başkalarını örgütsel amaçları daha etkili bir şekilde gerçekleştirmek için ikna etme gibi becerilerden oluşmaktadır.
- **İşle ilgili beceriler**, liderlerin çalıştığı bağlamı yaratan belirli işlevsel alanlarla ilgili becerileri kapsamaktadır (Connelly vd., 2000). Liderler ekipman, teknoloji ve malzemeleri tedarik etme ve tahsis etme konusunda kararlar aldığı için liderlerin malzeme kaynaklarının ve operasyon analizinin yönetimini içeren işle ilgili becerilere de sahip olması önemlidir. Buna ek olarak, işle ilgili beceriler, liderin finans kaynaklarının yönetimi kadar, çalışanlarını desteklemek, motive etmek, geliştirmek ve teşvik etmek için personel kaynaklarının yönetimi için gerekli özel becerileri de içermektedir.

- **Stratejik beceriler**, sistem perspektifi bakış açısı ile karmaşıklığı anlamak, belirsizlikle baş etmek ve örgütte etki yaratmak için gerekli olan kavramsal becerilerdir (Zaccaro, 2001). Stratejik becerilerin önemli bir bileşeni de problem çözmedir. Sorun tanımlama becerileri örgüt tarafından karşılaşılan sorunların gerçek nedenini belirlemek açısından giderek önem kazanmaktadır.

Tablo 1’de liderlik becerileri bağlamında araştırmacılara ait sınıflandırmalar görülmektedir.

**Tablo 1. Liderlik Becerileri Sınıflandırmaları**

Liderlik Becerileri	Bilişsel	Kişilerarası	İş	Stratejik
Mahoney et al. (1965)	*araştırma	*danışmanlık *müzakere	*koordinasyon *insan kaynağı temini	*planlama *değerlendirme
Mintzberg (1973)	*monitör *dağıtıcı	*müzakereci *lider *sorun çözücü	*kaynak dağıtıcı	*temsil etme *konuşmacı *bağlantı kurma
Katz & Kahn (1978)		*insan ilişkileri	*know-how	*sistem perspektifi
Lau & Pavett (1980)	*bilgi toplama ve dağıtma	*denetim	*kaynak tahsisi	* karar verme *problem çözme
Kanungo & Misra (1992)		*insan yönelimli		*entelektüel yeterlilik
Hooijberg, Hunt, & Dodge (1997)		*sosyal karmaşıklık		*bilişsel karmaşıklık
Connelly et al. (2000)	*genel bilişsel yetenekler	*sosyal muhakeme		*problem çözme becerileri
Mumford, Marks, et al. (2000)		*sosyal muhakeme		*problem çözme
Zaccaro (2001)	*temel bilişsel yetenekler	*sosyal yetenekler	*fonksiyonel uzmanlık	*yüksek bilişsel yetenek

**Kaynak:** Mumford, T. V., Campion, M. A. ve Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), s. 155.

Mumford ve arkadaşları (2007; 2000c) farklı liderlik becerileri gereksinimlerinin farklı organizasyonel seviyelerde ortaya çıkması ve bu organizasyonun daha üst düzeylerindeki işlerde liderlik becerilerinin hepsinin daha yüksek seviyelerde olmasını gerektirdiğini, buna ek olarak, belirli



bilişsel beceri gereksinimleri örgütsel düzeylerde önemli olmakla birlikte, belirli stratejik beceri gereksinimlerinin ise yalnızca organizasyonun en üst düzeylerinde ortaya çıktığını tespit etmişlerdir.

### 3. YÖNTEM

Bu çalışmanın temel amacı; 1997-2017 (Şubat) yılları arasında adında liderlik geçen SSCI dergilerinde ve ulusal alanyazında “liderlik becerileri” konusunda yapılan yayınların içerik analizi ile değerlendirilmesidir. Bu kapsamda alanyazında “liderlik becerileri” ile ilgili çalışmaların durum tespitinin yapılması ve eksikliklerin ortaya konularak alanda çalışmak isteyen araştırmacılara katkı sağlanması ikinci amaç olarak belirlenmiştir.

Çalışmada öncelikle ‘liderlik becerileri’ kavramı; ulusal alanyazındaki yayınlar için YÖKTEZ, ULAKBİM Arşiv ve Google Akademik’den taranmıştır. YÖKTEZ ve ULAKBİM Arşiv veri tabanlarında özet, başlık, dizin ve konularda tarama yapılmış ve YÖKTEZ’de yapılan taramada 9’u erişime kapalı 30 tez, ULAKBİM arşivde ise 6 adet makaleye ulaşılmıştır. Google Akademik’te ise makale başlığında “liderlik becerileri” ve Türkçe sayfalarda “leadership skills” kavramları taraması yapılmış ve 5 adet makale bulunmuştur. Uluslararası alanda ise dergi adında liderlik geçen Web of Science Social Sciences Citation Index’de yer alan 8 adet dergi tespit edilmiştir. Bu dergiler şunlardır;

1. Educational Leadership
2. Educational Management Administration & Leadership
3. Human Service Organizations Management Leadership & Governance
4. Journal of Leadership & Organizational Studies
5. Leadership
6. Leadership & Organization Development Journal
7. Leadership Quarterly
8. Nonprofit Management & Leadership

SSCI’da yer alan bu dergilerde Scopus, Wiley, Sage, Sciencedirect ve Taylor&Francis veri tabanlarında makale başlığı, özet ve anahtar kelimelerde “leadership skills” kavramı taranmış ve 4 tanesi erişime kapalı toplamda 43 adet makaleye ulaşılmıştır. Yapılan taramalar sonucunda tam metnine ulaşılabilen 50’i makale ve 21’i tez olmak üzere toplam 71 yayına ulaşılmıştır. Sonuç olarak, bu çalışmalar incelendiğinde 22 makale ve 21 tezin liderlik becerileriyle ilgili olduğu tespit edilmiştir ve içerik analizine toplam 43 yayın dahil edilmiştir.

Bu çalışmada, ele alınan makaleler ve tezler içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. İçerik analizi yönteminin seçilmesinin başlıca nedeni, içerik analizinin benzer verileri belirli kavramlar türünden ifade ederek okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenlemeye ve yorumlamaya yardımcı

olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227). Araştırmacılar tarafından oluşturulan tabloda her bir yayının künyesi, konusu, analizi, değişkenleri, ölçeği ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. İçerik analizinde yayınların yıllara, alana, örneklem katılımcılarına, örneklem büyüklüğüne, uygulamanın yapıldığı bölgeye-ülkeye, kullanılan analiz türüne, araştırma yöntemine, kullanılan ölçek türüne ve liderlik becerileri ile ilişkili değişkenlere göre sınıflandırılması yapılmıştır. Elde edilen veriler frekans ve yüzde dağılımları gösterilerek tablolar halinde verilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Taramada elde edilen ve araştırmaya dahil edilen 43 yayından % 51,2 si makale ve % 48,8'i tezdır. Çalışmada değerlendirilen yayınlarla ilgili genel bilgi Tablo 2'de yer almaktadır. Liderlik becerileri kavramı çerçevesinde incelenen 43 yayından 6'sı alanyazın derleme, 3'ü ölçek geliştirme ve 5'i program geliştirme ile ilgilidir. Tablo 2'de görüldüğü üzere 'liderlik becerileri' ile ilgili en çok makale % 41 ile Leadership Quarterly dergisinde yayınlanırken en çok tez ise %14 ile Abant İzzet Baysal Üniversitesi ve Yeditepe Üniversitesi bünyelerinde hazırlanmıştır.

**Tablo 2. Çalışmada Değerlendirilen Yayınlar**

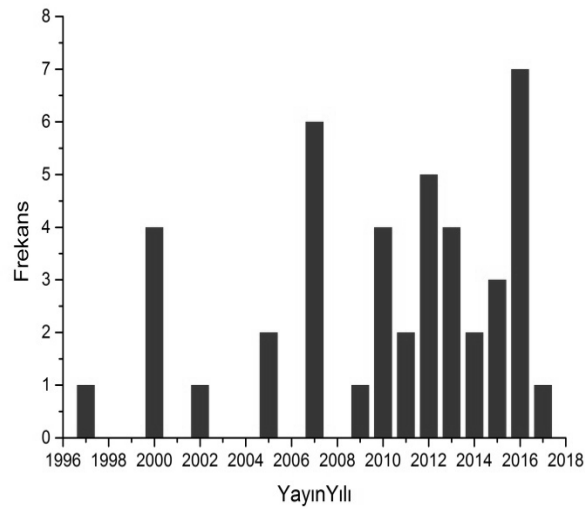
Dergi Adı	Makale Sayısı
<b>SSCI dergiler</b>	
Leadership & Organization Development Journal	4
<b>Leadership Quarterly</b>	<b>9</b>
<b>Türkiye Kökenli Dergiler</b>	
Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi	1
Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi–Journal of Educational Sciences Research	1
Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi	1
Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1
Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi	1
Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi	2
International Journal Of Eurasia Social Sciences	1
Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi	1
<b>Toplam Makale Sayısı</b>	<b>22</b>
<b>Tezlerin Yapıldığı Üniversiteler</b>	
<b>Abant İzzet Baysal Üniversitesi</b>	<b>3</b>
Akdeniz Üniversitesi	1
Ankara Üniversitesi	1
Bahçeşehir Üniversitesi	1
Dokuz Eylül Üniversitesi	1
Ege Üniversitesi	1

Erciyes Üniversitesi	1
Gazi Üniversitesi	1
Gaziantep Üniversitesi	1
İstanbul Üniversitesi	1
Kafkas Üniversitesi	1
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	1
Kocaeli Üniversitesi	1
Marmara Üniversitesi	1
Sakarya Üniversitesi	2
<b>Yeditepe Üniversitesi</b>	<b>3</b>
<b>Toplam Tez Sayısı</b>	<b>21</b>

Yayınların yıllara göre dağılımı Tablo 3’de gösterilmektedir. Tabloya bakıldığında en çok yayının 7 yayınlı % 16,28’sinin 2016 yılında yapıldığı, 2007 yılında %13,95’inin ve 2012 yılında da %11,63’ünün yapıldığı görülmektedir. Liderlik becerileriyle ilgili en az yayının ise birer yayınlı %2,33 ile 1997 ve 2009 yılında yapıldığı görülmektedir. 2017 yılının ise henüz ilk çeyreğinde olunması ve değerlendirmeye ilk iki ayda (Ocak-Şubat) yapılan yayınların alınması nedeniyle sadece 1 yayına ulaşılmıştır.

**Tablo 3. Yayınların Yıllara Göre Dağılımı**

Yayın Yılı	Frekans (f)	Yüzde (%)
2016	7	16,28
2007	6	13,95
2012	5	11,63
2013	4	9,30
2010	4	9,30
2000	4	9,30
2015	3	6,98
2014	2	4,65
2011	2	4,65
2005	2	4,65
2017	1	2,33
2009	1	2,33
2002	1	2,33
1997	1	2,33
<b>Toplam</b>	<b>43</b>	<b>100</b>



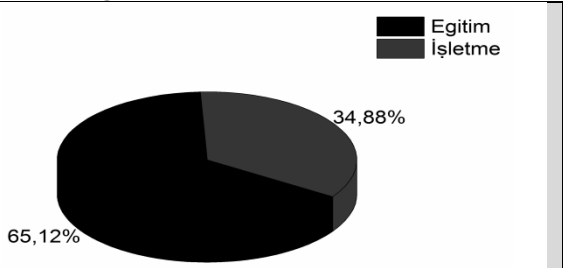
**Şekil 1. Yayınların Yıllara Göre Dağılımı**



Liderlik becerileri ile ilgili yapılan yayınların alanlarını gösteren Tablo 4 incelendiğinde; en çok yayının 28 yayınlı % 65,12 ile eğitim alanında yapıldığı, işletme alanında ise 11 yayınlı bu oranın % 34,88 olduğu görülmektedir. Eğitim alanında liderlik beceri ile bu kadar çok yayın yapılırken işletme alanının bunun gerisinde kalmış olduğu açık bir şekilde ortaya konmuştur. Ayrıca işletme alanında yapılmış olan yayınlara bakıldığında 15 yayından sadece 4 yayının ulusal olduğu görülmüştür. Eğitim alanındaki yayınlara bakıldığında ise sadece 2 tanesinin uluslararası olduğu görülmektedir. Ulusal anlamda ‘liderlik becerileri’ ile ilgili işletme alanında 4 ve eğitim alanında 26 yayın bulunmaktadır. Sonuç olarak, ulusal yayınların % 13’ünün işletme ve % 87’sinin ise eğitim alanında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4. Yayınların Alan Dağılımı**

Alan	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Eğitim</b>	<b>28</b>	<b>65,12</b>
İşletme	15	34,88
<b>Toplam</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

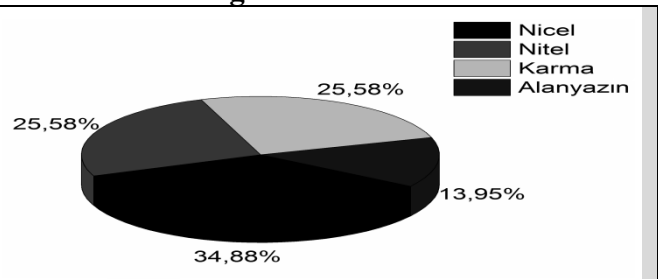


**Şekil 2. Yayınların Alan Dağılımı**

Yayınlarda kullanılan yöntemler incelendiğinde (Tablo 5) 43 yayından 6 tanesinin alanyazın derleme olduğu, nitel ve karma araştırma yöntemlerinin ise 11’er yayın ile % 25,58 oranında kullanıldığı ve yayınların % 34,88’inin nicel araştırma yöntemiyle hazırlandığı görülmektedir.

**Tablo 5. Yayınların Yöntem Dağılımı**

Yöntem	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Nicel</b>	<b>15</b>	<b>34,88</b>
Nitel	11	25,58
Karma	11	25,58
Alanyazın	6	13,95
Derleme		13,95
<b>Toplam</b>	<b>43</b>	<b>100</b>



**Şekil 3. Yayınların Yöntem Dağılımı**

İçerik analizine dahil edilen yayınlardaki araştırmalara ait katılımcıların dağılımı Tablo 6’da gösterilmektedir. Örneklem katılımcılarının % 21,43’ünün öğretmenler olduğu ve bunu % 16,67 ile üst-orta düzey yöneticilerin takip ettiği görülmektedir. Alan dağılımında olduğu gibi yine katılımcıların

büyük çoğunluğu % 66,68'sinin öğretmen, öğrenci ve okul yöneticileri gibi eğitim alanındaki bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir.

**Tablo 6. Yayınlarda Örneklem Katılımcıları**

Katılımcılar	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Öğretmenler</b>	<b>9</b>	<b>21,43</b>
<b>Üst-Orta Düzey Yöneticiler</b>	<b>7</b>	<b>16,67</b>
İlköğretim öğrencileri	6	14,29
Okul yöneticileri	6	14,29
Üniversite öğrencileri	6	14,29
İşletme çalışanları	2	4,76
Ordu Üyeleri	2	4,76
Arama kurtarma operasyonlarında yönetici	1	2,38
Doğa sporlarında liderlik yapan kişiler	1	2,38
Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar	1	2,38
Lise öğrencileri	1	2,38
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Yayınlarmın örneklem büyüklüğü açısından değerlendirildiği Tablo 7'de 1-100 arası örneklem büyüklüğünde 15 adet yayın ile yayınlarmın % 40,54'ünün yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 7. Yayınlarmın Örneklem Büyüklükleri Dağılımı**

Örneklem Büyüklükleri	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>1-100</b>	<b>15</b>	<b>40,54</b>
101-200	5	13,51
301-400	5	13,51
401-500	3	8,11
201-300	2	5,41
501-600	2	5,41
701-900	2	5,41
901-1800	2	5,41
601-700	1	2,70
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Tablo 8'de yayınlarmın uygulamasının en çok yapıldığı bölge-ülkelere bakıldığında; % 20,45 oranla Marmara Bölgesi birinci sırada yer alırken % 18,18 oranla Amerika ikinci sırada yer almaktadır. Ayrıca en az uygulamanın yapıldığı bölgeler-ülkeler ise Ege ve İç Anadolu Bölgeleri ile Kanada ve Hollanda ülkeleridir.

**Tablo 8. Yayınların Uygulamasının Yapıldığı Bölge-Ülke**

Bölge-Ülke	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Marmara Bölgesi (İstanbul, Kocaeli, Sakarya)</b>	<b>9</b>	<b>20,45</b>
<b>Amerika Birleşik Devleti</b>	<b>8</b>	<b>18,18</b>
Akdeniz Bölgesi (Kahramanmaraş, Mersin, Antalya, Adana, Kilis)	7	15,91
İç Anadolu Bölgesi (Ankara, Kırşehir, Yozgat, Kayseri, Nevşehir)	7	15,91
Türkiye geneli	4	9,09
Güneydoğu Anadolu Bölgesi (Gaziantep)	3	6,82
Karadeniz Bölgesi (Bolu, Bayburt)	2	4,55
Doğu Anadolu Bölgesi (Erzurum)	1	2,27
Ege Bölgesi (İzmir)	1	2,27
Kanada	1	2,27
Hollanda	1	2,27
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Yayınlarda kullanılan analiz türlerine göre yapılan dağılımı gösteren Tablo 9 incelendiğinde % 18,42 ile en çok tanımlayıcı istatistiklerin kullanıldığı, % 14,47 oranında da güvenilirlik analizinin % 11,84 ile de içerik analizinin yapıldığı görülmektedir. Ayrıca dikkat çeken konulardan biri de 18 yayında içerik analizi kullanılmış olmasına rağmen araştırmalarda 'içerik analizi' yapıldığını yazan sadece 10 yayın olmasıdır.

**Tablo 9. Yayınlarda Kullanılan Analiz Türüne Göre Dağılımı**

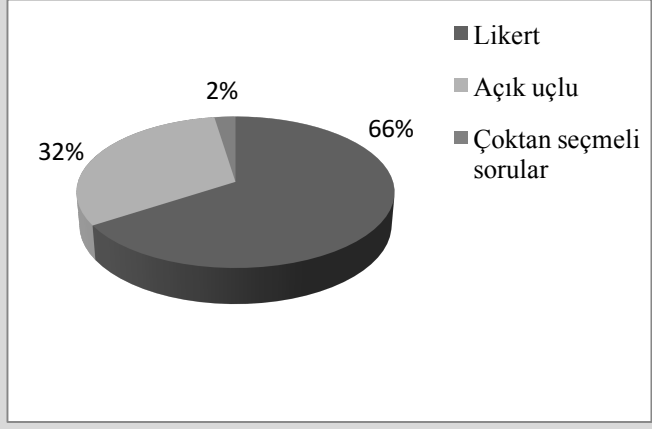
Analiz Türü	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Tanımlayıcı İstatistikler</b>	<b>28</b>	<b>18,42</b>
<b>Güvenilirlik</b>	<b>22</b>	<b>14,47</b>
<b>İçerik analizi</b>	<b>18</b>	<b>11,84</b>
ANOVA	15	9,87
Geçerlilik	14	9,21
T-testi	13	8,55
Faktör Analizi	11	7,24
Korelasyon	9	5,92
Mann Whitney U Testi	5	3,29
Kruskal Wallis H testi	4	2,63
Kolmogorov-Smirnov	4	2,63
Regresyon	3	1,97
ANCOVA	3	1,97
Ki-Kare	2	1,32

MANCOVA	1	0,66
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Yayınlarda kullanılan ölçek türlerine bakıldığında %65,85 oranında Likert ölçeklendirmenin kullanıldığı görülmektedir. Bunun genel olarak nedeni nicel araştırmaların yanı sıra karma yöntem kullanan çalışmaların nerdeyse tamamının aynı zamanda Likert ölçeklendirmesini de kullanmasıdır.

**Tablo 10. Yayınların Kullanılan Ölçek Türüne Göre Dağılımı**

Ölçek Türü	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Likert</b>	<b>27</b>	<b>65,85</b>
Açık uçlu	13	31,71
Çoktan seçmeli sorular	1	2,44
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>100</b>



■ Likert  
■ Açık uçlu  
■ Çoktan seçmeli sorular

**Şekil 4. Yayınların Kullanılan Ölçek Türüne Göre Dağılımı**

Liderlik becerileri kavramının geçtiği yayınlarda toplam 20 farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerden liderlik becerilerini ölçmek için en çok kullanılanlar:

- Kouzes ve Posner (2001) tarafından geliştirilen “Liderlik Uygulamaları Envanteri” (Balkar, 2012; Balkar ve Şahin, 2012; Solansky, 2010); ölçekte yol gösterme, ortak bir vizyon oluşturma, süreci sorgulama, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirme ve izleyenlerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.
- Roets’un “Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği” (Gülbahçe vd., 2016; Güneş, 2010) ise tek boyuttur.

Yayınlarda kullanılan diğer ölçeklere örnekler ise:

- Thamhain (1992) ölçeği (Kılıç, 2007) yönetsel, bireysel ve teknik beceriler olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır.
- Sisk (1987) "Liderlik: Becerileri ve Davranışları Ölçeği" (Emir ve Acar, 2007) ise olumlu benlik kavramı, iletişim becerileri, karar verme becerileri, problem çözme becerileri, grup dinamikleri becerileri, motivasyon becerileri, yordama tahmin yürütme becerileri, örgütlenme ve planlama becerileri, fırsatları fark etme becerileri olmak üzere 10 boyuttan oluşmaktadır.

- ABD Çalışma Bakanlığı tarafından geliştirilen Mesleki Bilgi Ağı (O\*NET) ölçeği (Mumford vd., 2007) ise; bilişsel beceri, kişilerarası beceri, iş becerileri ve stratejik beceri olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek dikkatlice incelendiğinde 10 boyutlu ölçeklerde yer alan boyutların bu başlıkların birinin altında toplanmasının mümkün olduğu görülmektedir.

Alanyazında liderlik becerilerinin ayrımının çok farklılık göstermekle birlikte hepsinin ortak paydada buluşması da mümkündür. ABD Çalışma Bakanlığı tarafından geliştirilen Mesleki Bilgi Ağı (O\*NET) ölçeği (Mumford vd., 2007) ise; bilişsel beceri, kişilerarası beceri, iş becerileri ve stratejik beceri olmak üzere 4 boyuttan oluştuğu gösteren bu ölçek dikkatlice incelendiğinde 10 boyutlu ölçeklerde yer alan boyutların bu başlıkların birinin altında toplanmasının mümkün olduğu görülmektedir.

Tablo 11’de liderlik becerilerinin diğer kavramlarla ilişkisi birey ve örgüt düzeyinde olmak üzere sınıflandırılmış ve değişkenlerin liderlik beceriyle ilişkilerinin yönü belirtilmiştir. Tablo 12’de görüldüğü üzere yapılan çalışmaların % 40’ının örgütsel düzeyde ve % 60’ının ise bireysel düzeyde olduğu görülmektedir. Dikkat çekici bulgu ise liderlik becerileri ile ilgili hazırlanan programların hepsinin de liderlik becerilerine katkısının pozitif olmasıdır.

**Tablo 11. Liderlik Becerilerinin Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Değişkenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Örgütsel Düzeyde</b>	<b>8</b>	<b>40</b>
Doğa Eğitimi Etkinlikleri (Çelebi, 2002) (+)	1	5,00
Liderlik Becerileri Geliştirme Programı (Oğurlu, 2012) (+)	1	5,00
Liderlik Eğitimi Programı (Alkan, 2009; Kavak, 2013; Arslan ve Özgan, 2015; Külekçi, 2016) (+)	4	20,00
Bilgi Yönetimi Süreç Yeterlikleri (Balkar, 2012) (+)	1	5,00
Yaratıcı Drama Eğitim Programı (Erdeveciler, 2016) (+)	1	5,00
<b>Bireysel Düzeyde</b>	<b>12</b>	<b>60</b>
Bağlanma Biçimleri (Gülbahçe vd., 2016) <i>Güvenli Bağlanma Biçimi (+), Kaçınmalı Ve Kaygılı Bağlanma Biçimleri (-)</i>	1	5,00
Örgütsel Bağlılık (Kırsoy, 2015) (+)	1	5,00
Birey Algıları (Öğrenci) (Şen, 2011) (+)	1	5,00
Cinsiyet (Özsoy, 2010; Erzurum, 2007))	1	5,00
Deneyim-Bilgi-Yönetim Düzeyleri (Mumford vd., 2000c) (+)	1	5,00
Empatik Eğilim (Koç, 2013) (+)	1	5,00
Lider Başarısı (Connelly vd., 2000) (+)	1	5,00
Motivasyon Düzeyleri (Kırsoy, 2015) (+)	1	5,00

Örgütsel Adalet Algıları (Kazancı, 2010) (+)	1	5,00
Spor Takımlarında Yer Alma (Akdemir, 2007) (+)	1	5,00
Üstün Yetenekliler (Güneş, 2010) (+)	1	5,00
Zeka Puanları (Emir ve Acar, 2007) (+)	1	5,00
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

## 5. SONUÇ

Bilgi ve teknoloji alanlarında yaşanan ilerlemeler sonucunda rekabet üstünlüğü sağlama ve bunu sürdürülebilir kılmada işletmeler açısından insan kaynağı önem arz etmektedir. İnsan kaynağını yetkin ve nitelikli kılmada, amaçlara yönlendirmede ise etkili bir liderin rolü tartışılmazdır. Bu nedenle işletmeler yeteneklerini geliştirmek ve rekabet avantajı elde etmek için farklı liderlik becerilerine sahip liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Bu çalışma ulusal alanyazında işletme alanında liderlik becerileri kapsamında içerik analizi yöntemi kullanılarak araştırmaların incelenmesi ile yapılan görece ilk çalışmadır. Çalışmada liderlik becerileri ile ilgili yapılan yayınların içerik analiziyle değerlendirilmesi sonucunda; yayınların en çok 2016 yılında ve eğitim alanında yapıldığı, daha çok nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı saptanmıştır. Yine araştırma bulgularına göre; en fazla örneklem aralığının 1-100 arasında dağıldığı, örneklem katılımcılarının çoğunluğunun öğretmenler ve üst-orta düzey yöneticilerden oluştuğu, uygulamanın yapıldığı bölgeye-ülkeye bakıldığında ise en çok Marmara Bölgesi ve Amerika'da uygulama yapıldığı belirlenmiştir. Araştırmada ağırlıklı olarak kullanılan analizlerin tanımlayıcı istatistikler ve içerik analizi olduğu, kullanılan ölçeklerin türlerine bakıldığında ise genellikle likert tipi ölçeklerin kullanıldığı tespit edilmiştir. Liderlik becerileri ile ilgili en çok kullanılan ölçeklerin ise Kouzes ve Posner (2001) tarafından geliştirilen “Liderlik Uygulamaları Envanteri” ve Roets’un “Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği” olduğu, yayınlarda liderlik becerilerinin diğer kavramlarla ilişkisine bakıldığında ise daha çok birey düzeyinde çalışmalar yapıldığı saptanmıştır.

Sonuç olarak, yazında sıkça liderlik becerilerinin işletme performansı, verimliliği ve yaratıcılık üzerinde pozitif etkisi olacağı belirtilmesine rağmen bu vurgu araştırmalara yansımamıştır. Bulgularda dikkat çeken bir başka önemli nokta ise ulusal anlamda yayınların alan dağılımlarına bakıldığında araştırmaların %87’si eğitim alanında yapılmışken sadece %13’nün işletme alanında yapılmış olmasıdır. Bu oranlara bakıldığında; işletme alanında liderlik oldukça önemliyken ‘liderlik becerileri’ konusu üzerinde bilimsel olarak ulusal yazında az çalışılmış olması oldukça düşündürücüdür. İşletme alanında liderlik becerilerinin kültürel farklılıklar, duygusal zeka gibi bireysel değişkenlerle ilişkisi, kamu ve özel sektör liderlik becerileri ayrımı gibi konularda bireysel ve



örgütsel düzeyde olası etki edebilecek değişkenlerin daha çok çeşitlendirilmesi ve uygulamalı ve deneysel çalışmalar yapılarak da desteklenmesi araştırmacılara önerilmektedir. Araştırmacıların liderlik becerileri üzerine yapacakları çalışmaların hem işletme alanyazınına hem de iş dünyasına büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akdemir T. (2007) “Kara Harp Okulunda Okuyan Ve Olimpik Spor Takımlarında Yer Alan 4. Sınıf Öğrencilerle, Yer Almayan Öğrencilerin Liderlik Özelliklerinin Araştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Alkan, Y. (2009) “Bir lider yetişiyor programının 10.sınıf öğrencilerinin problem çözme becerileri üzerine etkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, M. C., ve Özgan, H., (2015) “Öğretmen Liderlik Becerilerinin Geliştirilmesine Yönelik Uygulanan Programa İlişkin Aday Öğretmen Görüşleri”, Uluslararası Sosyal Bilimleri Dergisi, 3(21), 459-474
- Avery, G. C. ve Ryan, J. (2002) “Applying Situational Leadership İn Australia”, Journal Of Management Development, 21(4), 242-262.
- Balkar B.(2012) “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin Bilgi Yönetimi Süreç Yeterliklerindeki Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Balkar, B., ve Şahin, S. (2012) “Okul Müdürlerinin Bilgi Yönetimi Süreç Yeterliklerinin Ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi”, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 1(2), 178-188.
- Bass, B. M. (1990) “From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision”, Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994) “Transformational Leadership And Organizational Culture”, The International Journal Of Public Administration, 17(3-4), 541-554.
- Bennis, W. (2003) “On Becoming a Leader”, Basic Books, Cambridge, MA.
- Blake, R. ve Mouton, J. (1964) “The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence”, Gulf Publishing Co., Houston, TX.



- Blanchard, K., Zigarmi, D. ve Nelson, R. (1993) “Situational Leadership After 25 Years: A Retrospective”, *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 22-36.
- Bolman, L. and Deal, T. (2008) “Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership”, Jossey-Bass, San Francisco, CA..
- Collins, J. (2001) “Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don’t”, Harper Collins, New York, NY.
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A. and Mumford, M. D. (2000) “Exploring The Relationship Of Leadership Skills And Knowledge to Leader Performance”, *The Leadership Quarterly*, 11(1), 65-86.
- Çelebi, M. (2002) “Doğa Eğitimi Etkinliklerinin, Liderlik Becerilerinin Ortaya Çıkarılmasındaki Rolü”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu.
- Emir, S., ve Acar, S. (2007) “Zekâ-Liderlik İlişkisi: Üstün Zekâlı Olan Ve Olmayan Öğrencilerin Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılması”, *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2).
- Erdeveciler Ö. (2016) “Yaratıcı Drama Eğitiminin Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin Liderlik Becerileri Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Erzurum K.(2007) “Liderlik Eğitimi Ve Hizmet İçi Eğitimdeki Rolü (Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Fiedler, F. E. (1964) “A Contingency Model Of Leadership Effectiveness”, *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995) “Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective”, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gülbahçe, A., Çetinkaya, S. K., & Özkurt, S. (2016) “Üstün Yetenekli Çocukların Bağlanma Biçimleri ve Liderlik Becerileri Arasındaki İlişkilerin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73.
- Gültekin D.G. (2016) “MQ: Marketing Intelligence Quotient And A Scale To Measure It, Master”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.





- Güneş, A. (2010) “İlköğretim Çağındaki Üstün Yetenekli Öğrencilerle Normal Gelişim Gösteren Öğrencilerin Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılması (Kırşehir İli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Kanungo, R. N. ve Misra, S. (1992) “Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization Of Management Skills”, *Human Relations*, 45(12), 1311-1332.
- Kavak, Z. Ö. (2013) “İnanna Liderlik Eğitimi Programının Etkililiği: 4. Ve 5. Sınıf Kız Öğrencilerine İlişkin Bir Deneme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kazancı, N. (2010) “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kearns, K. P., Livingston, J., Scherer, S. ve Mcshane, L. (2015) “Leadership Skills As Construed By Nonprofit Chief Executives. *Leadership & Organization Development Journal*”, 36(6), 712-727.
- Kılıç, S. (2007) “Teknolojide Yenilik Türüne Göre Önem Kazanan Liderlik Becerileri: Kocaeli Otomotiv Sektöründe Ar-Ge Ve Ür-Ge Departmanlarıyla Karşılaştırmalı Bir Vak’a Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kırsoy İ.(2015) “Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991) “Leadership: Do Traits Matter?”, *The Executive*, 5(2), 48-60.
- KOÇ, S. B. (2013) “İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri İle Empati Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Sancaktepe İlçesi Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Külekcı, E. (2016) “Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Sorumluluk Temelli Liderlik Becerilerinin Geliştirilmesine Yönelik Deneysel Bir Çalışma”, *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 7(22), 56-80.
- Lord, R. G. ve Hall, R. J. (2005) “Identity, Deep Structure And The Development Of Leadership Skill, *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615.
- Lord, R. G., De Vader, C. L. ve Alliger, G. M. (1986) “A Meta-Analysis Of The Relation Between Personality Traits And Leadership Perceptions: An Application Of Validity Generalization Procedures”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.

- Lyons, J. B. ve Schneider, T. R. (2009) “The Effects Of Leadership Style On Stress Outcomes” The Leadership Quarterly, 20(5), 737-748.
- Miscenko, D., Guenter, H. ve Day, D. V. (2017) “Am I A Leader? Examining Leader Identity Development Over Time”, The Leadership Quarterly, In Press.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000c) “Development Of Leadership Skills: Experience And Timing”, The Leadership Quarterly, 11(1), 87-114.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S. ve Marks, M. A. (2000a) “Leadership Skills: Conclusions And Future Directions” The Leadership Quarterly, 11(1), 155-170.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. ve Fleishman, E. A. (2000b) “Leadership Skills For A Changing World: Solving Complex Social Problems”, The Leadership Quarterly, 11(1), 11-35.
- Mumford, T. V., Campion, M. A.. ve Morgeson, F. P. (2007) “The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirements Across Organizational Levels”, The Leadership Quarterly, 18(2), 154-166.
- Ogurlu Ü.(2012) “Liderlik Becerileri Geliştirme Programının Üstün Zekalı Olan ve Olmayan Öğrencilerin Liderlik Becerilerine Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Özsoy, E. (2010) “Liderlik Davranışları İle Cinsiyet İlişkisi: Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarında Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Packard, S. H. ve Kauppi, D. R. (1999) “Rehabilitation Agency Leadership Style Impact On Subordinates' Job Satisfaction”, Rehabilitation Counseling Bulletin, 43(1), 5-11.
- Reave, L. (2005) “Spiritual Values And Practices Related To Leadership Effectiveness”, The leadership Quarterly, 16(5), 655-687.
- Solansky, S. T. (2010) “The Evaluation Of Two Key Leadership Development Program Components: Leadership Skills Assessment and Leadership Mentoring”, The Leadership Quarterly, 21(4), 675-681.
- Şen, N. A.. (2011) “Öğrenci Algularına Göre Öğretmenlerin Liderlik Becerileri: İlköğretim Okullarında Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.



- Taylor, M. C., Cornelius, C. J. ve Colvin, K. (2014) “Visionary Leadership And Its Relationship To Organizational Effectiveness”, *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Türk Dil Kurumu, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), Erişim Tarihi: 11.03.2017.
- Vries, R. E., Roe, R. A. ve Taillieu, T. C. (1998) “Need For Supervision: Its İmpact On Leadership Effectiveness”, *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 34(4), 486-501.
- Winston, B. E. ve Patterson, K. (2006) “An Integrative Definition of Leadership”, *International Journal Of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Wright, P. (1996) “Managerial Leadership”, New York: Routledge.
- Zaccaro, S. J. (2001) “The Nature Of Executive Leadership: A Conceptual And Empirical Analysis Of Success”, American Psychological Association.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C. ve Bader, P. (2004) “Leader Traits And Attributes”, *The Nature Of Leadership*, 101, 124.