

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YÖNETİCİ VE LİDER GELİŞTİRME: ÜNİVERSİTELERİN
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARININ ANALİZİ VE
PROGRAM ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Ahmet YILDIRIM

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Akif TABAK

ANKARA - 2012

Yazarın Notu: Bu tezde belirtilen görüşler ve yorumlar yazana aittir. Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ya da diğer kamu kuruluşlarının görüşlerini yansıtmaz.

Author's Note: The views and comments expressed in this thesis are the author's and do not necessarily reflect those of Turkish Armed Forces or other government agencies.


İmza (Signature)

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 18.06.2012

TEZİN TİPİ: Yüksek Lisans Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Yönetici ve Lider Geliştirme: Üniversitelerin İşletme Yüksek Lisans Programlarının Analizi ve Program Önerisi

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü
Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ : -

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ: Bu çalışmanın amacı nicelik ve nitelik olarak farklılaşan birçok yönetici-lider geliştirme programının içinde süre, kapsam ve bilimsel temelleriyle diğerlerinden ayrılan işletme yüksek lisans programlarına odaklanarak dünya genelindeki en iyi uygulamaların analiz edilmesiyle yönetici-lider geliştirme açısından etkin bir program önerisi sunmaktır. Bu çalışmada, öncelikle liderlik kavramına ilişkin tanım ve yaklaşımlar ayrıntılı bir şekilde ele alınarak liderlik sürecine dair yapılan çalışmalarda geline son nokta tespit edilmeye çalışılmıştır. Liderlikle benzer kavramlar olarak adlandırılabilen yöneticilik, koçluk, mentorluk, danışmanlık gibi kavramların birbirleri arasındaki benzerlik, farklılık ve ilişki ifade edildikten sonra günümüzün kurumsal ihtiyaçları doğrultusunda şekillenen "Lider Yöneticilik" kavramı tartışılmıştır. Eğitim, yetiştirme, geliştirme kavramlarının sınırları belirlendikten sonra yönetici-lider geliştirme sürecinde kullanılan teknik ve yöntemler genelden özele doğru ele alınarak işletme yüksek lisans programlarının tarihi gelişimi ve bu alanda yapılan araştırmalar incelenmiştir. Örnekleme, Şangay Üniversitesi 2011 yılı verilerine göre ekonomi-işletme

alanındaki sıralamada ilk yüzde yer alan üniversiteler oluşturmaktadır. Bu üniversitelerin işletme yüksek lisans programları üzerinde yapılan analizlerle zorunlu dersler bağlamında belirlenen odak noktalarının sıralamaya belirgin bir etkisi olmadığı ve genel anlamda programlar arasında bir eşbiçimlilik olduğu tespit edilmiştir. Yapılan frekans analizleri ile en çok uygulanan ders ve ders dışı uygulamalar belirlenmiş ve önerilen modelin temelleri oluşturulmuştur. Yerli işletme yüksek lisans programlarının tasarımında bir kaynak olabileceği değerlendirilen bu çalışmanın, seçkin bir örneklemeden elde edilen bulgularla ve farklı veri toplama teknikleri ile yapılmış olması çalışmanın önemi ve özgünlüğünü arttırmaktadır.

ANAHTAR KELİMELEER: Liderlik, Liderlik Yaklaşımları, Liderlik ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, Yönetici ve Lider Geliştirme, İşletme Yüksek Lisans Eğitimi

SAYFA SAYISI: 161

GİZLİLİK DERECEİ: Tasnif Dışı

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YÖNETİCİ VE LİDER GELİŞTİRME: ÜNİVERSİTELERİN
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARININ ANALİZİ VE
PROGRAM ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Ahmet YILDIRIM

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Akif TABAK

ANKARA - 2012

KARA HARP OKULU

SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

P.Yzb. Ahmet YILDIRIM'ın "Yönetici ve Lider Geliştirme: Üniversitelerin İşletme Yüksek Lisans Programlarının Analizi ve Program Önerisi" konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan



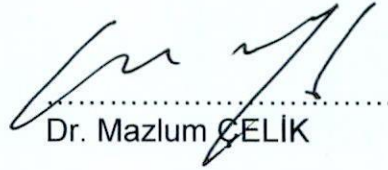
Doç. Dr. H. Cenk SÖZEN

Üye



Doç. Dr. Akif TABAK
(Danışman)

Üye



Dr. Mazlum ÇELİK

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

18.06/2012


Ali IŞIK
Yrd. Doç. Dr.
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Kendisiyle tanışma şerefine eriştiğim ve kendisinden birçok şey öğrendiğim, çalışmanın hazırlanmasında büyük emekleri geçen, kıymetli vaktini harcayarak çok önemli önerilerde bulunan, tez danışmanım, değerli hocam Doç.Dr. Akif TABAK'a, bize harcamış olduğu emeklerinden ve sağladığı katkılardan dolayı Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanı Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ders ve tez çalışması esnasında değerli bilgilerini ve vakitlerini paylaşan Yrd.Doç.Dr. Serhat BURMAOĞLU, Doç.Dr. Ünsal SİĞRİ, Dr. Mustafa POLAT, Dr. Harun MEYDAN ve Yrd.Doç.Dr. Harun ŞEŞEN'e de teşekkür ederim.

Zorlu süreçte bana anlayış gösteren, manevi desteğinin esirgemeyen, biricik eşime de teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2012

YÖNETİCİ VE LİDER GELİŞTİRME: ÜNİVERSİTELERİN İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARININ ANALİZİ VE PROGRAM ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet YILDIRIM

ÖZET

Bu çalışmanın amacı nicelik ve nitelik olarak farklılaşan birçok yönetici-lider geliştirme programının içinde süre, kapsam ve bilimsel temelleriyle diğerlerinden ayrılan işletme yüksek lisans programlarına odaklanarak dünya genelindeki en iyi uygulamaların analiz edilmesiyle yönetici-lider geliştirme açısından etkin bir program önerisi sunmaktır. Bu çalışmada, öncelikle liderlik kavramına ilişkin tanım ve yaklaşımlar ayrıntılı bir şekilde ele alınarak liderlik sürecine dair yapılan çalışmalarda gelinen son nokta tespit edilmeye çalışılmıştır. Liderlikle benzer kavramlar olarak adlandırılabilirler yöneticilik, koçluk, mentorluk, danışmanlık gibi kavramların birbirleri arasındaki benzerlik, farklılık ve ilişki ifade edildikten sonra günümüzün kurumsal ihtiyaçları doğrultusunda şekillenen “Lider Yöneticilik” kavramı tartışılmıştır. Eğitim, yetiştirme, geliştirme kavramlarının sınırları belirlendikten sonra yönetici-lider geliştirme sürecinde kullanılan teknik ve yöntemler genelden özele doğru ele alınarak işletme yüksek lisans programlarının tarihi gelişimi ve bu alanda yapılan araştırmalar incelenmiştir. Örneklemi, Şangay Üniversitesi 2011 yılı verilerine göre ekonomi-işletme alanındaki sıralamada ilk yüzde yer alan üniversiteler oluşturmaktadır. Bu

üniversitelerin işletme yüksek lisans programları üzerinde yapılan analizlerle zorunlu dersler bağlamında belirlenen odak noktalarının sıralamaya belirgin bir etkisi olmadığı ve genel anlamda programlar arasında bir eşbiçimlilik olduğu tespit edilmiştir. Yapılan frekans analizleri ile en çok uygulanan ders ve ders dışı uygulamalar belirlenmiş ve önerilen modelin temelleri oluşturulmuştur. Yerli işletme yüksek lisans programlarının tasarımı bir kaynak olabileceği değerlendirilen bu çalışmanın, seçkin bir örneklemden elde edilen bulgularla ve farklı veri toplama teknikleri ile yapılmış olması çalışmanın önemi ve özgünlüğünü arttırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Yaklaşımları, Liderlik ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, Yönetici ve Lider Geliştirme, İşletme Yüksek Lisans Eğitimi

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Akif TABAK

Sayfa Sayısı: 161

T.C.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCES INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENSE MANAGEMENT
ANKARA 2012

**MANAGER AND LEADER DEVELOPMENT: ANALYSIS OF
UNIVERSITIES MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS
AND PROGRAM PROPOSAL**

MASTER THESIS
Ahmet YILDIRIM

ABSTRACT

There are many executive-leader development programs differing in quantity and quality. Between these programs graduate business programs are distinguished for their scope, duration and scientific fundamentals. The purpose of this study is to propose an effective program with the scope of executive-leader development by the analysis of the best practices around the world. In this study, firstly, leadership definitions and approaches were examined in detail and it is tried to determine the last point reached in leadership studies. "Leader executive" concept which is shaped by the institutional demands of our time was examined after similar concepts to leadership like management, coaching, mentoring and counseling concepts are discussed. Similarities and differences between education, training and development are studied in order to determine the techniques and methods in development process from general to specific ones. Also historical development of graduate business programs and researches in this field are investigated. The sample is formed by the top 100 universities in economy and business field according to the data obtained from Shangai University ranking of 2011. Analyzes were made on graduate business programs of these universities and it was observed that focus dimensions derived from

the compulsory courses have no significant effect to ranking and there is an isomorphism between programs. Frequency analyzes were made to determine the most used courses and extracurricular practices. This data established the foundation of the proposed program. This study is evaluated as a basis for the local program designs. Findings gathered from an exclusive sample and different data collecting techniques increase the importance and originality of this study.

Keywords: Leadership, Leadership Approaches, Relationship between Leadership and Related Concepts, Executive and Leadership Development, Master of Business Education

Advisor: Associate Prof.Dr. Akif TABAK

Number of Pages: 161

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
ÖN SÖZ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK KAVRAMI VE YAKLAŞIMLARI

1.LİDERLİK KAVRAMI	3
2.LİDERLİK YAKLAŞIMLARINA GENEL BİR BAKIŞ	8
a. Özellikler Yaklaşımı	9
b. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	12
c. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	15
ç. Modern (Durumsallık Sonrası) Liderlik Yaklaşımları	18
(1) Etkileşimci Liderlik	19
(2) Dönüştürücü Liderlik ve Karizmatik Liderlik	20
(3) Örtük Liderlik	24
(4) Otantik Liderlik	25
(5) Hizmetkâr Liderlik	27
(6) Paternalist Liderlik	28

(7) Öz Liderlik	29
(8) Girişimci Liderlik	30
(9) Stratejik Liderlik	32
3. BİRİNCİ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ	33

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİCİ – LİDER İLİŞKİSİ	37
a. Yönetim Kavramı	37
b. Yönetici – Lider İlişkisi.....	42
2.MENTORLUK - KOÇLUK - DANIŞMANLIK KAVRAMLARI VE KARŞILAŞTIRMALI İNCELEME	48
a. Mentorluk Kavramı	48
b. Koçluk Kavramı.....	53
c. Danışmanlık Kavramı – Koçluk, Mentorluk ve Danışmanlık Kavramları Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar	57
3. LİDER YÖNETİCİLİK	60
4. İKİNCİ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ - LİDER EĞİTİMİ, YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME KAVRAMLARI

1.EĞİTİM KAVRAMI VE YÖNETİCİ - LİDER EĞİTİMİ	69
2. YETİŞTİRME KAVRAMI VE YÖNETİCİ - LİDER YETİŞTİRME.....	76
3. GELİŞTİRME KAVRAMI VE YÖNETİCİ – LİDER GELİŞTİRME	78

a. Yönetim Geliştirme	79
b.Yönetici – Lider Geliştirme	82
(1) Öğretim Yöntemleri.....	89
(2) Simülasyon (Benzetim) Yöntemleri	92
(3) Tecrübi Yöntemler.....	94
(4) Yönetici-Lider Geliştirme Kapsamında İşletme Yüksek Lisans Eğitimi	96
4. ÜÇÜNCÜ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ	103

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMALI ARAŞTIRMA: ÜNİVERSİTELERİN İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARININ ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI	105
a. Araştırmanın Konusu	105
b. Araştırmanın Amacı	105
c. Araştırmanın Önemi.....	106
d. Araştırmanın Kapsamı	107
3. ARAŞTIRMA SORULARI.....	107
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	108
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	109
a. Evren ve Örneklem	109
b. Veri Toplama Araçları ve Tekniği.....	115
c. Veri Değerlendirme Tekniği.....	116

BEŞİNCİ BÖLÜM
BULGULAR, SONUÇ VE ÖNERİLER

1. BULGULAR.....	118
2. SONUÇ	132
3. ÖNERİLER.....	135
a. Eğitim Kurumlarına Öneriler.....	135
b. Araştırmacılara Öneriler.....	136
KAYNAKÇA	138
EKLER.....	161

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo-1: Yukl'un Liderlik Tanımları Sınıflandırması.....	7
Tablo-2: Liderlik Teori ve Araştırmaları Tarihsel Gelişimi.....	9
Tablo-3: Liderin Özellikleri.....	11
Tablo-4: Geçmişten Günümüze Paradigma Değişimleri	34
Tablo-5: Yönetici-Lider Farklılıkları.....	42
Tablo-6: Koçluk-Mentorluk-Danışmanlık Karşılaştırması	58
Tablo-7: Yönetici ve Lider Geliştirme Kavramları Arasındaki Farklılıklar	85
Tablo-8: Şangay Üniversitesi Verilerine Göre İşletme/Ekonomi Eğitiminde En İyi Yüz Üniversitenin Ülkelere Göre Dağılımı	112
Tablo-9: Sıralamayı Oluştururken Kullanılan Ölçütler ve Oranları.....	113
Tablo 10: İşletme Yüksek Lisans Programlarının Amaçlarına Yönelik Olarak Yapılan İçerik Analizi Bulguları.....	118
Tablo-11: Seçmeli Derslerde Kullanılan Yoğunlaşma Alanları ve Gözlemlenme Oranları.....	120
Tablo-12: Seçmeli ve Mecburi Ders Sayılarının Dağılımı	121
Tablo-13: Mecburi Derslerin Tüm Program İçindeki Oranlarının Dağılımı ..	121
Tablo-14: Harvard Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı Mecburi Dersleri	123
Tablo-15: Üniversiteler ve İşletme Yüksek Lisans Programlarının Odak Noktaları	124
Tablo-16: Odak Noktalarına Göre Örneklemen Dağılımı.....	126

Tablo-17: Yönetici-Lider Geliştirmeye Doğrudan İlişkilendirilebilecek Ders Gruplarının Oranları	130
Tablo-18: Ders Dışı Uygulama Boyutları ve Oranları	131
Tablo-19: Tarihi Süreçte İşletme Eğitiminin Özellikleri	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirmenin Kapsamı.....	69
Şekil-2: Yetiştirme Süreci Döngüsü.....	77
Şekil-3: Yönetici-Lider Geliştirme İhtiyacı Analizi	88

KISALTMALAR LİSTESİ

İşletme Yüksek Lisans Eğitimi: İYLE

SS: Standart Sapma

TDK: Türk Dil Kurumu

vd.: ve diğerleri

ÖN SÖZ

Günümüzün karmaşıklaşan iş yaşamında geleneksel yönetim becerileri artık yerini yeni becerilere bırakmaya başlamıştır. Bu karmaşıklığın en önemli etkenlerinden biri olan küreselleşme ve bilginin çok hızlı dolaşımı, sınırları ortadan kaldırmış ve hayatımızın her alanına ekonomik, sosyal ve kültürel kaynaşmayı sokmuştur. Bu bütünün içerisinde gittikçe artan ihtiyaç ve çatışmalar, klasik yönetim anlayışının aksine çalışanlara ortak bir amaç ve vizyon çatısı altında liderlik yapabilecek bireyleri zorunlu hale getirmeye başlamıştır.

Yüz yılı aşkın bir süredir liderlik üzerine yapılan araştırmalar, liderlik becerilerinin büyük bir kısmının eğitim yolu ile kazandırılabilceğini göstermektedir. Şüphesiz doğuştan kazanılan kalıtsal liderlik becerileri de bireyleri diğer çalışanlardan farklılaştırmaktadır. Ancak bu becerilerin de yine eğitim yolu ile geliştirilebileceği yapılan araştırmaların elde ettiği sonuçlardan biridir. Yönetici-Lider geliştirme süreci olarak adlandırılan bu süreç, kamu ve özel kuruluşların bir rekabet aracı olarak görmeye ve önemini daha iyi algılamaya başladığı bir süreç olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır.

Bu çalışmada nicelik ve nitelik olarak farklılaşan çok sayıda yönetici-lider geliştirme uygulamasının arasında süre ve kapsam açısından öne çıkan işletme yüksek lisans programları incelenmiş, yöneticilik ve liderlik becerilerini doğrudan etkileyen ders ve ders dışı uygulamalar tespit edilerek özgün bir program önerilmiştir.

Örnekleme oluşturan üniversitelerin, bu alanda yapılan çeşitli değerlendirmelerde en iyiler arasında gösterilmesi nedeniyle, tespit edilen bulguların hem yeni yüksek lisans programlarının tasarımında, hem de yönetici-lider geliştirme konusunda yapılacak diğer çalışmalarda önemli bir temel teşkil edebileceği değerlendirilmektedir.

GİRİŞ

Günümüzde gerek ürün gerekse hizmet üreten örgütler bir taraftan çıktılarını ve kaliteyi artırmaya diğer taraftan çalışanların iş tatminlerini ve gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadır. Sürekli şiddetlenen rekabet ortamı ise örgütleri ayakta kalabilmek için birtakım değişim ve gelişimlerden geçme ihtiyacı ile karşı karşıya bırakmaya başlamıştır. Bu değişimlerden biri olarak, "personel yönetimi" kavramının yerini "insan kaynakları yönetimine" bırakması, çalışanların klasik yönetim becerilerinden daha farklı birtakım beceriler ile yönetilmesini, diğer bir ifade ile yönlendirilmesini gerektirmektedir. Liderlik süreci olarak bilinen bu sürecin lider, takipçiler ve ortam değişkenlerinden meydana gelen bir süreç olarak kabul edilmesi gerekir.

Ayakta kalma ve lider olma mücadelesi veren örgütler çalışanlarının bilgi, tutum ve davranışlarını çağın gereksinimlerini karşılayabilecek seviyede tutabilmek için devamlı bir eğitim faaliyetine ihtiyaç duymaktadır. Yönetici-lider eğitimi olarak adlandırılan bu eğitim faaliyetleri, yeni liderlik becerilerinin kazandırılması ve mevcut liderlik becerilerinin geliştirilmesi için uygun bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüze kadar süregelen liderlik araştırmaları birbirini takip eden ve sürekli yeni boyutlar kazanan bir olgu olmuştur. Her bir yaklaşım, içinde bulunduğu dönemin ihtiyaçlarına cevap verebilecek çerçevede gelişmiş ve bu ihtiyaçlar çeşitlendikçe, liderlik sürecine ilişkin boyutlar da artmıştır. 1900'lü yıllarda özellikler yaklaşımıyla ortaya konmaya çalışan liderlik süreci bu devinim içinde, günümüzde modern liderlik yaklaşımları ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu yaklaşımlar içerisinde durumsallık yaklaşımı en dikkat çekici ve tatmin edici yaklaşım olarak öne çıkmıştır. Liderliğin sadece liderden ibaret bir süreç olmadığı, bu süreçte içinde bulunulan ortamın, durumun ve takipçilerin özelliklerinin de bu süreci etkileyen değişkenler olduğu ve bu süreçte bu değişkenlerin her birinin ayrı ayrı irdelenmesi gerekliliği durumsallık yaklaşımının ve modern paradigmaların temelini oluşturmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik sürecine dair yapılan

tanımlar ve yaklaşımlar tarihi perspektif içinde ele alınarak kavramın sınırları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Liderlik kavramıyla ilişkilendirilebilecek yöneticilik, koçluk, mentorluk ve danışmanlık gibi kavramların liderlikle olan benzerlik ve farklılıklarının açıklandığı ikinci bölümde amaç bu kavramlar arasındaki ilişkileri açıkça ortaya koymaktır. Yöneticilik kavramı tarihi süreçte liderlikten tamamen farklı bir biçimde tanımlanmakla beraber günümüz şartlarında örgütlerin hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerini bir arada bulunduran bireylere gereksinim duyması bu bölümde ele alınarak "lider yöneticilik" kavramı tartışılmıştır.

Üçüncü bölümde eğitim, geliştirme ve yetiştirme kavramları incelenmiş ve yönetim geliştirme, yönetici geliştirme, lider geliştirme süreçleri incelenerek yönetici-lider geliştirme alanında uygulanan teknik ve yöntemler genelden özele doğru açıklanmıştır.

Araştırmanın kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi ve örneklemin açıklandığı dördüncü bölümde hem işletme eğitiminin tarihi gelişimi hem de günümüz bu konu hakkında yapılan tartışmalara yer verilmiştir. Örneklemi oluşturan üniversitelerin seçimi ve veri toplama tekniğiyle ilgili detaylı bilgiler de bu bölümde sunulmuştur.

Bulguların sunulduğu beşinci bölümde araştırma sorularının cevaplarına ulaşabilmek için yapılan analizlerin çıktıları sunulmuş, bu bölümün sonuç ve öneriler kısmında ise, yönetici-lider geliştirme odaklı bir yüksek lisans programı önerilmiş ve farklı alanlarda kullanılabilecek ders dışı teknikler tespit edilerek çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE YAKLAŞIMLARI

1.LİDERLİK KAVRAMI

Günümüzde sistemlerin ancak onu tasarlayan, kuran, geliştiren ve yöneten bireyler kadar etkili olduğu görülmektedir (Şahinkaya, 2006:59). Başka bir deyişle belki de dünyadaki bütün beşeri sistem veya örgütlerin başarılı ve verimli çalışabilmesi için insan faktörüne ilişkin birçok psikolojik ve durumsal değişkenin dikkate alınması gerekmektedir (Carson, Tesluk, Marrone, 2007). Bu nedenle; yönetim ve örgüt araştırmacıları da farklı sistemlerdeki bu değişkenleri inceleyerek çeşitli neden sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmakta ve böylelikle hem sahadaki örgütlere hem de alan yazına katkı sağlamaktadırlar.

Yönetim alanında, liderlik kavramı tarihi süreç içinde ele alındığında belki de üzerinde en çok çalışma yapılan veya tartışılan başlıklardan birisi olduğu söylenebilir. Sosyal ve örgütsel psikolojinin en temel konularından birisini teşkil eden liderlik (Pfeffer, 1977: 205), insanların birlikte yaşamaya başladıkları zamanlardan günümüze kadar var olan ve kökleri çok eskilere dayanan, oldukça geniş kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakan, 2008: 15). Örneğin, çok eski çağlardan itibaren Sokrates, Platon gibi filozofların yönetim erkinin kullanımına ve liderliğe dair entelektüel tespitlerinin olduğu ve bu düşünürlerin "Kralları filozof veya filozofları kral" olarak görmek istedikleri bilinmektedir (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2005). Orta çağda Machiavelli'nin Prens eseri ile yönetim ve liderlik için kuvveti ve iktidarı öne çıkaran anlayışı günümüzde bile etkisini sürdürmekte ve tartışmalara konu olmaktadır.

Görüldüğü üzere; bu noktada ifade edilmesi gereken husus, liderliğe ilişkin yapılan tanım ve sergilenen yaklaşımların içinde bulunulan çağın şartlarıyla etkileşim içinde olduğu ve o dönemin ikliminden etkilendiği gerçeğidir.

“Lider” kelimesine her ne kadar ilk olarak 5000 yıl öncesine dayanan Mısır Hiyeroglifleri’nde rastlansa da (Bass, 1990: 3; Erel, 2008:7), Oxford İngilizce Sözlüğünde (Murray, 1933), “leader” sözcüğü 1300’lü yıllara dayandırılmakta, buna karşılık “leadership” terimi, ilk kez 1900’lü yılların ilk yarısında yazılan, İngiliz Parlamentosu’nun politik yazılarında karşımıza çıkmaktadır (Bass, 1990:11).

Etimolojik olarak incelendiğinde liderlik, kelime olarak İngilizcedeki “to lead” kelimesinden gelmektedir. “To lead” kelimesi, “birlikte veya onların önünde giderek insanları bir yere götürmek veya onlara yol göstermek” anlamına gelmektedir. Lider, “bir gruba, takıma veya örgüte yol gösteren, yönlendiren kişi” olarak, liderlik ise “liderin sahip olduğu pozisyon” olarak tanımlanmaktadır (Longman, 1991:593). Anglo-Sakson kökenli “lead” kelimesinin Türkçe karşılığı yol, yön, gemi rotası anlamlarına gelmektedir (Pillania, 1991: 23).

İngilizcedeki “load” kelimesinin “lead” kelimesiyle yakın akraba olduğu ve “load stone” ifadesinin mıknatıs taşı anlamı taşıdığı düşünüldüğünde, bir anlamıyla liderin çekiciliğine atıfta bulunulduğu söylenebilir (Erel, 2008: 237). Liderliğin İngilizcedeki diğer bir kökü “leith” kelimesi ise savaşta “ileri atıl, öl” anlamına gelmektedir. Bu noktada da lider savaşta grubun başındadır ve liderlik öncü olmakla ilgilidir (Erel, 2008: 237).

Günümüzde gelişen iletişim teknolojileri nedeniyle farklı disiplinlerde meydana gelen değişim ve gelişmeler asimetrik bir hızla daha geniş düzlemlerde etkili olabilmekte ve bilgi çok daha hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Bu değişimden doğal olarak liderlik çalışmaları da etkilenmektedir. Artan bir ivmeyle yaşanan değişim liderlik kavramına verilen önemi ve bu alanda yapılan araştırmaları da arttırmakta ve çeşitlendirmektedir. Bu nedenle; nicelik ve nitelik olarak bu kadar çok çalışmanın yapıldığı bir alanda liderlik kavramıyla ilgili değişik tanımların ve yaklaşımların geliştiği gözlemlenmektedir.

Liderlik ve liderlik tarzları araştırmacıların sürekli dikkatini çekmiştir (Yukl, 1994: 1). Özellikle 20. yüzyılda yaşanan sanayileşme sonucunda

hızlanan çalışmalarla birlikte yeni fikirler üretilerek farklı kuramlar geliştirilmiş (Tabak, 2005: 5; Erel, 2008: 8; Eraslan, 2004a) ve böylelikle liderlik olgusu günümüz küresel dünyasında da güncelliğini daima korumuş ve korumaya da devam edeceği görülmektedir (Soylu, Tabak ve Polat, 2007: 180).

Akademik çalışmalarda liderlik, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Liderlik alanında, sadece 20. yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur (Erçetin, 2000:3). 20. yüzyılın başından itibaren liderlik üzerine araştırma yapan yazarlar, ilgi alanlarına göre liderliği değişik şekillerde tanımlamışlardır. Bu tanımlar genellikle içerisinde bulunan dönemin liderlik kuramlarıyla koşutluk sağlamaktadır (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2005).

Günümüze kadar lider ve liderlik olgusunu açıklamaya çalışan birçok araştırmacı ve bilim adamı konuya çok farklı açılardan yaklaşmış, farklı tanımlar geliştirmişlerdir (Erel, 2008: 157; Pfeffer, 1977: 205; Luthans 1992: 269; Bass, 1990: 11). Zaman içinde bu kadar çeşitliliğin ortaya çıkması liderliğin, lider, takipçiler ve içinde bulunan koşullar gibi (Aykan, 2004: 214; Hughes, Ginnett ve Curphy, 1996: 5; Şimşek 1998: 176; Keçecioğlu, 1998: 8) birçok faktörün etkileşimiyle ortaya çıkan bir sosyal süreç (Lord ve diğ, 2001: 312) olmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmacılar tarafından, bu kadar geniş bir konu olan liderlik olgusunu açıklamaya yönelik kesin bir tanım üzerinde uzlaşılammamış olduğu (Bakan, 2008: 15; Bolman ve Deal, 2008: 343), ancak liderliğe dair farklı bakış açılarıyla ele alan pek çok tanım yapıldığı görülmektedir (Leblebici, 2008: 64; Bass, 1990: 11). Bu bağlamda, yapılan tanımlamaların hiç birisi liderliğin bileşenlerini ve anlamını kesin olarak içermese de, her birisi liderliğe dair farklı bir bakış açısı sağlamakta, lidere ilişkin bir takım nitelikleri sunmaktadır (Bertocci, 2009: 5). Ancak bütün tanımlarda kesişme noktasının etkileme süreci olduğu görülmektedir. (Luthans, 1992: 269; Baloğlu, Karadağ, 2009: 166; Kılıç, 2003: 98). Bu noktada öne çıkan bazı tanımları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Charles Cooley (1902) lideri gurubun merkezine koymakta ve "lider her eğilimin ve trendin çekirdeğidir, tüm sosyal hareketlerde mutlaka aynı çekirdek bulunur" şeklinde ifade etmektedir (Pillania, 1991: 6).

Özellikle 1940'lardan sonra yoğunlaşan araştırmalarla ortaya çıkan yarım yüzyıllık süreçte, liderlik özelliklerinin, demokratik ya da otokratik olma, göreve ya da insana yönelik olma, yönetsel ya da karizmatik olma, katılımcı veya otoriter olma gibi farklı boyutları dikkate alınarak incelendiği görülmektedir (Aykan, 2004: 214; Bass, 1985: 3).

Lider, sanat, bilim, iş ya da spor dallarında başarının simgesi olan bir kişi anlamına gelebilir. Lider, benzersiz kapasitesi ve kabiliyeti bakımından başlı başına bir görüngü (fenomen) olabilir (Şerif ve Şerif, 1996:209).

Stogdill (1950)'e göre liderlik "hedeflerin oluşturulması ve hedeflere ulaşılmasına doğru örgütlenmiş grubun faaliyetlerini etkileme süreci/sanatıdır" (Keçecioglu, 1998: 9).

Liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için örgüt personelinin gereksinimlerini karşılayan; bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir (Çömez, 2007:14).

Tannenbaum, Weschler ve Massarik (1961)'e göre liderlik, "belirli hedeflerin başarılmaları için, belli bir durumda ortaya koyulan ve bir iletişim sürecini içeren kişilerarası etkidir" (Yukl, 1994: 3).

Moorhead ve Griffin(1989: 322), liderliği süreç ve özellik olmak üzere iki yönüyle tanımlamaktadır. Buna göre, süreç olarak liderlik; "grup üyelerini, amaçların başarılmaları yönünde, zorlayıcı etki olmadan yönlendirebilmek" iken; özellik olarak "diğerlerini etkileyebilen kişilerin sahip oldukları özellikler bütünüdür".

Werner'e (1993: 17) göre liderlik, "belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere

ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünde hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir”.

Bertocci (2009: 7) liderliği, “bir kişinin, diğerlerini liderin motivasyonu olmadan ulaşılamayacak hedefleri başarma yönünde harekete geğirmesini sağlayan karakter ve kişilik özelliklerinin kombinasyonu” şeklinde tanımlamaktadır.

Yukl (2008:3) son elli yılda konuyla ilgili çalışmalardaki liderlik tanımlarını kronolojik bir sıra dâhilinde bir araya getirmiştir. (Bakınız **Tablo-1**)

Tablo-1: Yukl’un Liderlik Tanımları Sınıflandırması

TANIM	ARAşTIRMACI
Liderlik, paylaşılan amaca yönelik olarak, grup faaliyetlerinin birey tarafından yönetilmesi davranışıdır.	Hemphill ve Coons, 1957
Liderlik, örgütün mekanik yapısına yönelik, rutin işlerin dışında ve bunların daha üstünde geliştirilen etkileşimdir.	Katz ve Kahn, 1978
Liderlik, takipçilerin güdüleri kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynaklar kullanılarak yükseltildiğinde, karşılandığında ve tatmin edildiğinde ortaya çıkar.	Burns, 1978
Liderlik, bir veya birden fazla kişinin başkalarının gerçeklerini tasarlama ve tanımlama çabalarının başarılı olduğu süreçlerde görölür.	Smircich ve Morgan, 1982
Liderlik, bir hedefe ulaşmak için organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.	Rauch ve Behling, 1984
Liderlik, vizyonların ve değerlerin oluşturulması ve başarı getirecek ortamın yaratılması ile ilişkilidir.	Richards ve Engle, 1986:206
Liderlik, hedeflere ulaşmada, kolektif çabayı ve istekliliği sağlayacak bir amaç ortaya koyma ve yöneltme sürecidir.	Jacobs ve Jagues, 1990
Liderlik, örgüt dışındaki kültüre açık olma ve büyük bir değişime başlayarak uyum sağlama sürecidir.	Schein, 1992
Liderlik, insanlarda beraber olarak çalışma hissi yaratılması, çalışanların bunu anlaması ve örgüte bağlanması sürecidir.	Drath ve Palus, 1994
Liderlik, örgütün başarısı ve etkinliği sağlamak için, liderin astları etkileme ve motive edebilme yeteneğidir.	House, 1999:184

Kaynak: Yukl, 2008’den uyarlanmıştır

Tablo-1'deki tanımların hemen hepsindeki ortak nokta liderliğin paylaşılan amaçlara ulaşmak için değişim gerçekleştirmek niyetindeki lider ve takipçilerin arasında gerçekleşen bir etkileme ilişkisi olmasına yapılan atıftır (Daft, 1999:5). Daft (1999:5), bu tanımdan yola çıkarak liderliğin içerdiği hususları şu şekilde sıralamıştır: "lider, takipçiler, etkileme, niyet, paylaşılmış amaç, kişisel sorumluluk ve değişim".

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş bir insan grubunun oluşturulması herkeste kolay bulunmayan bir beceri ve ikna yeteneği gerektirmektedir. Liderlik konusundaki farklı yaklaşımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı zaman bu kavram, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Eren,1989:365). Bir diğer tanıma göre ise lider, hedeflenen amaçlara ulaşmayı sağlamak üzere örgüt üyelerini etkileyen, motive eden ve yönlendiren kişidir (Arıkan, 2001:285).

20.yüzyılın başlarında yaşanan sanayi devrimi, imparatorlukların parçalanması, yaşanan kitlesel savaşlar, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve bilimsel paradigmadaki değişim, yönetim anlayışına paralel olarak liderlik kavramı ve çalışmalarını da etkilemiştir. Tarihin her evresi çok uzun araştırmalara konu olabileceği için bir başlangıç noktası olarak liderlik yaklaşımlarını, örgüt yazınında klasik dönem olarak adlandırılan sanayi devriminden sonraki izdüşümleri ile ele almanın ve bu başlangıç noktasından itibaren bir sınırlandırma yapmanın daha etkili olabileceği ifade edilebilir.

2.LİDERLİK YAKLAŞIMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

Yapılan tanımlarda bazı ortak noktalar olsa da, farklı bakış açılarından dolayı (Naktiyok, 2006: 21), doğrunun ancak bir kısmını yakalayabilen değişik düşünce akımları ortaya çıkmıştır (Bolman ve Deal, 2008: 345). Liderlik yaklaşımları olarak bilinen bu düşünce akımları, liderliğin ortaya çıkışını ya da liderliğin doğasını ve sonuçlarını ortaya koymak üzere geliştirilen farklı teorileri içermektedir (Bass, 1990: 37).

Bu kapsamda, "Lideri etkili kılan nedir?" sorusunun cevabını arayan araştırmacılar; cevabı önce liderin özelliklerinde ve davranış biçimlerinde, sonraki yıllarda değişik koşullarda uygulanacak liderlik tarzlarına odaklanan durumsal yaklaşımlarda aramışlar; geliştirilen teorilerin bazı konularda eksik kalması neticesinde, son dönemde karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları geliştirmişlerdir (Knippenberg ve Hogg, 2003: 244; Hughes, Ginnett ve Curphy, 1996: 5).

Sonuç olarak liderliği açıklamak üzere ortaya atılan görüşleri, **Tablo-2**'de sunulan tarihi akış içerisinde, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern (durumsallık sonrası) liderlik yaklaşımları olmak üzere dört temel başlıkta toplamak mümkündür (Bakan, 2008).

Tablo-2: Liderlik Teori ve Araştırmaları Tarihsel Gelişimi

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1950'lere kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik doğuştan kazanılan bir yetenektir.
1950-1970 yılları	Davranış Yaklaşımı	Liderin etkinliği liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
1970- 1980'lerin başı	Durumsal Yaklaşımlar	Etkili liderlik içinde bulunulan koşullara göre farklılaşmaktadır.
1980'lerden günümüze	Modern (Durumsallık Sonrası) Liderlik Yaklaşımları	Liderin vizyona ihtiyacı vardır.

Kaynak: Bryman, 1992'den uyarlanmıştır.

a. Özellikler Yaklaşımı

19. yüzyılda sanayi devrimiyle birlikte bilimsel yönetim kavramı da ortaya çıkmıştır. Yönetici ve lider arasındaki farklılığın netleşmediği bu dönemde gücün merkezileşmesi ön planda olmuştur. Liderlik alanına ilginin artmaya başladığı bu dönemde liderliğin doğuştan geldiği kabul görmüş ve araştırmalar liderin ayırt edici özellikleri üzerine odaklanmıştır (House ve Aditya, 1997: 410; Owen, Hodgson ve Gazzard, 2007: 19). Büyük adam teorisi olarak da adlandırılan bu yaklaşıma göre (Şimşek, 1998: 177; Bass, 1990: 37; Luthans, 1992: 273), bazı insanlar doğuştan liderdir ve onları

diğerlerinden ayıran fiziksel özelliklere, yeteneklere sahip olduğu görüşü hakimdir (Yukl, 1994: 12; Koçel, 2007: 448-449).

Liderlikte özellikler yaklaşımı kapsamında yapılan çalışmalarda ortak nokta, ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulasın, ister grubu ön plana çıkarsın, bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip oldukları düşüncesidir (Yukl, 1998:178). Bu amaçla, 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Basım, Tabak, Yalçınkaya, Çelik 2006).

Özellikler yaklaşımında, liderin sahip olması gereken özellikler, zekâ, değerler, özgüven ve görünüş gibi ayırt edici kişisel özelliklerdir. Büyük insan yaklaşımı olarak da adlandırılabilen bu yaklaşımda, liderleri lider olmayanlardan ayırt edecek özellikler tanımlanmaya çalışılmıştır (Daft, 1999:65). Bu kapsamda, yönetsel başarı; tükenmez enerji, keskin sezgi, esrarengiz öngörü ve karşı konulmaz ikna gücü gibi özelliklerle ilişkilendirilmiştir (Yukl, 2008:13).

Özellikler yaklaşımına göre lider, bu niteliklere grup üyelerinden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasından bu niteliklere sahip kişi önceden saptanabilirse, grubu yönetecek lideri belirleme imkanı doğacak, ayrıca lider olarak yetiştirilmek istenen kişiye bu nitelikler kazandırılmaya çalışılacaktır (İşcan, 2002).

Kişilik özellikleri ile yapılan bazı çalışmalar sonucunda, "Big Five" denilen beş önemli kişilik özelliği belirlenmiş ve bu özellikler liderlik ile ilişkilendirilmiştir. Güçlü olma (surgency), kabul görme (agreeableness), duygusal denge (adjustment), titizlik (conscientiousness) ve yeni deneyimlere açık olma (openness to experience) özellikleri beş önemli özellik olarak belirlenmekte ve bu boyutların birçok kişilik özellikliğini içinde bulunduran temel boyutlar olduğu vurgulanmaktadır (Lussier ve Achua, 2004).

Yukarıda belirtildiği üzere, liderler büyük insanlar olarak belirtilmiş ve bazı niteliklere sahip oldukları öne sürülmüştür. Bu belirlenen nitelikleri **Tablo-3**'teki gibi özetlemek mümkündür:

Tablo-3: Liderin Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Zihinsel Özellikler	Kişilik Özellikleri
Yaş	Güzel konuşma yeteneği	Dürüstlük
Boy	Zekâ	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
İrk	Kişiler arası ilişki kurma	Açık sözlülük
Yakışıklılık	Yeteneği	Kendine güven duyma
Olgunluk	İleriye görebilme	Kararlılık
Başkalarına güven verme	İnisiyatif sahibi olabilme	İş başarma yeteneği
	Hissel olgunluk	

Kaynak: Zel, 1996

Araştırmacılar tarafından, 1930 ve 1940'lı yıllarda, liderlerin sahip olduğu ayırt edici ve farklı özellikleri ortaya çıkarmak için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Fakat her ortamda her zaman geçerli olabilecek etkili liderlik özelliklerinin bulunmasını amaçlayan bu yoğun çalışmalarda çok başarılı olunamamıştır. Bunun temel sebeplerinden birisi, nedensel ilişkilerin arasındaki diğer değişkenlere yeterince dikkat edilmemesidir. Göz ardı edilen bu değişkenlerin, grup performansı veya lider gelişimi gibi sonradan ortaya çıkan kavramların özelliklerden nasıl etkilendiğini açıklayabileceği değerlendirilmektedir (Yukl, 2008:13).

Ancak bu dönemde yapılan araştırmalar liderleri diğerlerinden ayıran özellikleri ortaya çıkarmada yetersiz kalmış ve tüm liderleri kapsayan bir dizi kişilik özelliğinin ortaya çıkarılamamıştır (Robbins, 1983; Lussier, 1996: 210). Her ne kadar liderlik olgusunu kişisel özelliklerle açıklamaya yönelik çalışmalar önemli katkılar sağlamış olsa da (Naktiyok, 2006: 22), özellikler yaklaşımı değişik araştırmalarda liderliğin farklı şekilde tanımlanmasından, ele alınan liderlerin kişilik özelliklerinin farklı olmasından ve daha da önemlisi bu yaklaşımın takipçileri ve durumsal faktörleri dikkate almamasından dolayı başarılı olamamıştır (Kağıtçıbaşı, 1988: 230).

Yapılan araştırmalarda bütün etkili liderlerin aynı nitelikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen grup üyeleri arasında liderin niteliklerinden

daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir (Robbins, 2003). Bu da göstermektedir ki sadece liderin sahip olması gereken nitelikleri bilmek, grubun diğer elemanlarının isteklerini ve durumsal faktörleri göz ardı ettiğinden yeterli olmamaktadır. Ayrıca bu yaklaşım eğitim ve tecrübe ile kazanılan liderlik özelliklerini ve durumsal, davranışsal değişkenleri açıklamakta da sınırlı kalmıştır.

b. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

1950'lere gelindiğinde lidere ilişkin her durumda geçerli olacak kişilik ve fiziksel özelliklerin üzerinde mutabakat sağlanamamış olması (Yukl, 1994: 255), liderlik sürecini açıklarken başka değişkenlere bakmak gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2007: 450). Bu noktadan sonra davranışsal teoriler ağırlık kazanmış, araştırmacılar liderde var olan veya olması gereken nitelikler yerine liderin göreve ve takipçilerine ilişkin davranışlarını incelemeye yönelmiştir (Leblebici, 2008: 64; Şimşek, 1998: 178). Davranışsal yaklaşımlar kapsamında, liderlik tarzları "kişiyeye yönelik olma" veya "işe yönelik olma" şeklinde adlandırılan iki boyutuyla ele alınmakta (Özutku, 2005: 69; House ve Aditya, 1997: 420), kişiyeye yönelik olma boyutu; liderle örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni ve saygıyı belirtirken, işe yönelik olma boyutu ise; liderin göreve ilişkin konulara olan eğilimini ifade etmektedir (Tağraf ve Çalman, 2009: 137). İşe yönelik lider insanları işin yapılmasında bir araç olarak görmekle birlikte (Werner, 1993: 38), görev paylaşımını yapar, performans beklentisi içindedir (Robbins, 1983: 289) ve süreci denetler (Aydın, 1997: 83).

Davranışsal yaklaşımlar kapsamında Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları ve Likert Sistem 4 Modeli, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi, Mc Gregor'un X ve Y teorileri sayılabilir (Tabak, 2005). Tüm bu araştırmalar kapsamında, liderlik sürecinde kişisel özelliklerden daha çok liderin davranışları önem kazanmış, liderin neyi nasıl yaptığına odaklanılmıştır (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1986: 307). Davranış teorisinin özellikler teorisinden ayrıldığı bir diğer önemli nokta da, davranışların öğrenilebilir ve değiştirilebilir olmasına karşılık

özelliklerin değişmez ve kalıcı kabul ediliyor olmasıdır (Newstrom ve Davis, 1993: 223).

Davranışsal liderlik yaklaşımı, uygun davranış sergileyen herkesin iyi bir lider olabileceğini iddia etmektedir. Liderlik davranışı üzerine yapılan birçok araştırmada, liderlerin sahip olduğu özelliklerden ziyade liderlerin sergilemesi gereken davranışlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Davranışlar, özelliklerden daha kolay öğrenilmesil, iderliği herkese açık hale getirmektedir (Daft, 1999:69).

Bu çalışmalarda, genellikle liderin izleyicileri ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır (Tabak, 2005:16). Davranışçı liderlik teorilerinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlar olduğudur. Bu nedenle; davranış araştırmacıları etkili bir liderlik için dayanak oluşturacak nedenleri bulmak için çaba harcamışlardır.

Davranış teorisyenlerine göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Davranışsal yaklaşımlara göre lider, grup üyelerinin de çabalarını desteklemeli ve onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar ve organizasyon süreçleri ortaya koyarak bu uygulamayı yapmalıdır (Day, Gronn, Salas, 2004).

Davranışsal yaklaşımlar, genel olarak insanların birbirlerinden farklı olduğu düşüncesine dayanır. Büyük ölçüde psikoloji ile ilgili olan davranışsal yaklaşımlar, nitelikler teorisinin "standart insan" yaklaşımına karşı çıkmıştır. Davranış teorilerinin, özellik teorilerine kıyasla üç açıdan daha faydalı olduğu söylenebilir(Kızıloğlu, 2011).

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.

- Eğer lideri tarif edebilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimlerine karşılık, grubun diğer üyelerinin (izleyenlerin) davranışları lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Davranışsal liderlik yaklaşımları iki genel liderlik biçimleri üzerinde durmuşlardır. Bunlar, göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Göreve dönük liderlik tarzında, verimlilik, maliyet azaltma ve zamanlama gibi faaliyetlere yönelme söz konusudur. İnsana dönük liderlik tarzında ise; alt birimlerdeki çalışanların insani ihtiyaçlarına odaklanılır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır (Dereli, 1982:238).

Sucu (1995), davranışsal yaklaşımların ortak sonuçlarını özetle şu şekilde sıralamaktadır:

- İnsanlar sadece ekonomik faktörlerle motive olmazlar.
- Bireylerin ihtiyaçları zamanla değişebilir.
- Çalışanların davranışlarının mutlaka bir nedeni vardır.
- İnsanlar değişik liderlik tarzlarına değişik tepkiler gösterirler.
- Bireyler arası ilişkinin örgütsel etkinliğe büyük etkisi vardır.
- Örgütler sosyal görevleri de olan sistemlerdir.

Özellikler yaklaşımı, liderlik sürecinde lider dışındaki değişkenleri ihmal etmiştir. Davranışsal liderlik yaklaşımı ise liderlik sürecindeki ortamı ihmal etmesi nedeniyle eleştirilmiştir.

Ayrıca davranışsal yaklaşımlar, insanı biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal niteliklere sahip bir bütün olarak kabul etmiştir. Sadece insanın yararlı taraflarından faydalanarak onunla bir iş ilişkisine girmeyi

düşünmemiştir. Yani çalışanların davranışlarının mutlaka bir nedeni vardır ve çeşitli yöntemler (motivasyon) kullanılarak bu davranışlar değiştirilebilir.

c. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Davranış teorileri başlangıçta araştırmacıların büyük oranda dikkatini çekmiş olsa da, ilerleyen dönemde ciddi sınırlılık ve eksikliklerin ortaya çıktığı görülmüştür. Örgütsel alanda bireyin davranışlarındaki karmaşıklıklardan dolayı her durumda geçerli olabilecek liderlik davranışları ortaya çıkarılamadığı gibi, (Moorhead ve Griffin, 1989: 329), bu yaklaşımda değişik durumlara bağlı gereksinimler de göz ardı edilmiştir (Vroom ve Jago, 1988: 49).

Liderlikte tek bir en iyi yola odaklanan teorilerde (Ivancevich ve Matteson, 1990: 391; Aydın 1997: 84), ortaya çıkan eksikliklerden dolayı, 1970'lerden itibaren etkili liderin özelliklerine ve davranışlarına ilave olarak araştırmacılar liderlik sürecine durum faktörünü de ilave etmiş (Tabak, 2005: 14), bu noktadan sonra etkili liderliği farklı durumlarda ortaya çıkacak birçok faktörün fonksiyonu olarak açıklayan (Ivancevich ve Matteson, 1990: 391) ve liderlik kavramına daha gerçekçi bir anlayış sunan (Taslak, 2008: 126) durumsal yaklaşımlar gelişmeye başlamıştır.

Durumsal yaklaşımlara göre, her koşulda etkili ve başarılı olabilecek liderlik tarzı olmadığı, liderin etkililiğinin durumdan duruma değişeceği (Hollander ve Julian, 1969: 387) ve hangi durumda göreve-işe hangi durumda insan ilişkilerine ağırlık vereceğini belirleyebilen liderin diğerleri üzerinde etkili olacağı belirtilmiştir (Parlak, 1997: 117).

Liderlik sürecine koşulları da dâhil eden bu teoriye göre, liderin etkililiğini belirleyen faktörler olarak amacın niteliği, takipçilerin niteliği ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, liderin ve takipçilerin tecrübeleri sayılabilir (Koçel, 2007: 456). Durumsal liderlik yaklaşımları içinde ele alınan teoriler, Fiedler'in etkin liderlik modeli, House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı ve Vroom-Yetton Normatif Liderlik Teorisi gibi yaklaşımlar sıralanabilir (Tabak, 2005:15).

1970-1980 Yılları Arasındaki Durumsallık yaklaşımlarında etkili lider özelliklerinin ne olduğu ve ne yaptığı konusuna ilave olarak durum da eklenmiştir. Böylelikle değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırma yapılmıştır. O dönemin en önemli teorisyenlerinden olan Fiedler (1967) liderliği; *"Grup üyelerinin işlerini koordine etme ve yönetmede liderin takınacağı davranış biçimi"* olarak tanımlamıştır.

Etkili liderliği belirleyecek evrensel lider özellikleri veya davranışları ortaya çıkarmadaki başarısızlık, araştırmacıları yeni çalışmalara yöneltmiştir. Bu bağlamda yine lider davranışı incelenirken, araştırmaların odak noktası liderlik sürecinin içinde bulunduğu durum olmuştur. Bu yaklaşımdaki temel ilke, bazı durumlarda etkili olan davranışların farklı koşullarda etkisiz olabileceği düşüncesidir. Bu nedenle, lider davranışının etkililiği örgütsel duruma bağlıdır. Bu yaklaşımda, liderlik çeşidi ile belirli durumlardaki etkililik arasındaki ilişki açıklanmaktadır (Daft, 1999:93).

Liderliği, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen ortak faktörler şu şekilde özetlenebilir (Gardner ve Laskin, 1995):

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- Grup üyelerinin yetenekleri ve nitelikleri,
- Liderliğin cereyan ettiği organizasyonun nitelikleri
- Liderin ve takipçilerin geçmiş tecrübeleridir.

Durumsal liderlik yaklaşımı, liderlik sürecini etkileyen bağlamsal faktörlerin önemine vurgu yapar. Temel durumsal değişkenler, takipçilerin karakteristiklerini, liderin başında bulunduğu birimin yaptığı işin doğasını, örgüt çeşidini ve dış çevrenin doğasını kapsar (Yukl, 2008:14).

Durumsal liderlik yaklaşımlarının, aşağıdaki genel varsayımlara sahip olduğu ifade edilebilir (İşcan, 2002):

- Her durum için geçerli bir yönetim şekli ve liderlik biçimi bulunmamaktadır. Farklı lider nitelikleri ve davranışları uygun koşullar altında etkin sonuç verebilir.
- İşletmenin içinde bulunduğu durum, yönetim biçimi ve örgüt yapısını etkilemektedir. Her işletme için en etkin örgüt biçimini ve liderlik şeklini belirleyen temel olgu, işletmenin içinde bulunduğu durumdur.
- Çalışanlar, liderlik yeteneklerini zamanla geliştirebilir. Çalışanların kendilerini geliştirip, liderlik özelliklerini artıracabilecekleri pek çok alan bulunmaktadır.
- Liderlik, işletmelerin ve grupların etkinliğinde belirleyici bir role sahiptir. İşletmenin faaliyette bulunma biçimine ve verilen kararlara etki eden çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerin pek çoğu liderlik olgusunun kendisi kadar önemlidir. Bununla birlikte işletme liderleri işletme içerisindeki süreçler ve sonuçlar konusunda, olumlu ya da olumsuz, belirleyici etkiye sahip olabilirler.
- Hem kişisel hem de durumsal faktörler lider etkinliğini belirleyici rol oynar. Ne liderin nitelikleri ne de durumun gerekleri tek başına lider etkinliğini belirleyebilir; bunlar arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla hem lider, hem de liderlik durumunun anlaşılması gereklidir.

Liderlikle ilgili bu döneme ait eğilimler, liderin başarısını esas olarak çevresel koşullara uyum yeteneğine bağlamaktadırlar. Bu alanda yapılan araştırmaların verileri, durumsallık yaklaşımını güçlendiren ipuçları taşımaktadır. Buna göre, belli bir durumda astlar arasında yüksek düzeyde bir çalışma ve verim sağlayan liderlik biçimleri, bir başka durum ve ortamda ya hiç etkili olmamakta ya da tamamen ters bir etki yaratabilmektedir (Scandura ve Dorfman, 2004).

Davranışsal yaklaşımlar liderin işe veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini ileri sürmüş, fakat hangi şartlarda hangi davranışın etkin olacağını söylememiştir (Dansereau, 1996). Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracaklarını varsaymıştır. Oysa durumsal yaklaşımlara göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu sebeple durumsal yaklaşımlar belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.

Durumsal liderlik yaklaşımının belirttiği varsayımlar halen geçerliliğini korumaktadır. Ancak bu liderlik yaklaşımı da çeşitli nedenlerle eleştirilmektedir. Her şeyden önce liderin davranışlarını çeşitli koşullara göre değiştirmesi astlar tarafından tutarsızlık ve samimiyetsizlik olarak görülebilir. Bunun yanında lider de değişen koşullar ve sonucunda değişen liderlik yaklaşımına uyum sağlamakta güçlük çekebilir ve yeni durumun gerektirdiği yeteneklere sahip olmayabilir.

Gerek özellikler yaklaşımlarının gerekse davranışsal ve durumsal yaklaşımların eksikliklerden dolayı liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar, diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan modern yaklaşım anlayışını geliştirilmişlerdir (Booher ve Watson, 1999). Artık en iyi tek bir yönetimden söz edilemeyeceği, her durumunun dikkatlice incelenmesi ve daha etkin davranışsal ve durumsal uygulamayı saptayabilmek için, önemli değişkenlerin belirlenmesi gerektiği savunulmuştur. Bir sonraki bölümde genel hatlarıyla modern (Durumsallık sonrası) liderlik yaklaşımları anlatılacaktır.

ç. Modern (Durumsallık Sonrası) Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde her alanda görülen hızlı değişim, örgütleri de etkilemektedir. Örgütlerin yönetimi ve örgütlerdeki liderlik süreçleriyle ilgili yeni çalışmalar yapılmakta ve yeni model ve teoriler geliştirilmektedir. Günümüzde daha çok rasyonel süreçleri ele alan geleneksel liderlik

teorilerinden farklı olarak etkileşimci, dönüştürücü ve karizmatik liderlik teorilerinin, lider üye etkileşiminde ağırlıklı olarak duygu ve değerleri esas aldığı görülmektedir (Yukl, 1999: 285). Ayrıca örtük liderlik, otantik liderlik, hizmetkar liderlik, paternalist liderlik, öz liderlik, girişimci liderlik, stratejik liderlik gibi liderliğin farklı yönlerine eğilen çalışma ve yaklaşımlar da bulunmaktadır. Modern liderlik yaklaşımları kapsamında bu liderlik tarzlarını ele almanın liderlikle benzer kavramların anlatıldığı bir sonraki bölüm için fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

(1) Etkileşimci Liderlik

Alanyazında, davranışsal, işlemci veya geleneksel liderlik olarak da geçen etkileşimci liderlik, Burns (1978)'e göre, bir kişinin inisiyatif alarak, değerli şeylerin değiş tokuşu amacıyla başkalarıyla ilişkiye geçtiğinde ortaya çıkar. Bu değiş tokuşun konusu, ekonomik, politik veya psikolojik olabilir.

Genel olarak, örgütlerdeki bireyler kendi kişisel beklentilerini gerçekleştirmek amacıyla verilen görevleri yaparlar. Görevlerini yapan ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yardım eden çalışanlar, böylece kendi kişisel amaçlarını da gerçekleştirirler. Bireyin amaçları, onun maddi ve maddi olmayan beklentileridir. Bu nedenle liderler çalışanların amaçları ile örgütün önceden belirlenmiş amaçları arasında bir bağımlılık ve ilişki yaratırlar. Burada amaç, çalışanların kendi amaçları ile örgütün amaçları arasındaki bağımlılığı ve ilişkiyi görüp, görevlerinde çabalarını artırmalarını sağlamaktır ki bu tip hareket tarzına sahip liderler etkileşimci liderler olarak adlandırılır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Etkileşimci liderliğin temeli, liderler ve takipçileri arasındaki bir alım-satım veya değiş-tokuş sürecine dayanır. Etkileşimci liderler, takipçilerin belirlenen amaçlara ulaşmaları ve belli görevleri yerine getirmeleri karşılığında onların isteklerini kabul eder ve bu istekleri karşılayacak imkanlar sunarlar. Bu nedenle, takipçiler iş performanslarına göre ödül alırken liderler de görevin yerine getirilmesini sağlamış olurlar. Bu süreçte liderlik, belli hedeflere ulaşmak için bir seri ekonomik ve sosyal mübadele işlemidir (Daft, 1999:427).

Etkileşimci liderlikte karşılıklı etkileşim takipçilerin ödül alma ya da cezadan muaf olma beklentilerine dayanır ve lider de belli bir itaat bekler. Başka bir deyişle, "uyumlu davranır ve dediklerimi yaparsan, ücretini alır ve işini kaybetmezsin" anlayışı hakimdir. Güç yöneticidir, ama çalışanlar da biraz daha ödül alacakları umuduyla biraz etki uygulayabilirler. Güç sınırlıdır ve etkileşimci liderin kendi ödülü olarak görülür. Aslında birçok kişi, değiş tokuşa bağlı olması nedeniyle etkileşimci liderliği çoğu kez, yöneticilik olarak ele almaktadır (Owen vd., 2007).

Etkileşimci liderler, astlarının rolünü ve görevlerini ayrıntılı bir şekilde tanımlayarak, örgütlerde teşkilatlanmayı sağlarlar. Örgütün hedeflerine ulaşmasına yönelik olarak da astlarına rehberlik edip, amaca ulaşıldığında astlarına pozitif geri besleme ve ödüller sağlarlar. Amaca ulaşılmadığı durumlarda ise, astlarına yaptırımlar uygulamaktadırlar. Uzun dönemli bakış açısına sahip olmayan etkileşimci liderler, yasal yetkileri (ödül ve ceza gibi) kullanmak suretiyle izleyicilerinin performans ve iş tatminini de artırmaktadırlar (Tabak, 2005:37).

(2) Dönüştürücü Liderlik ve Karizmatik Liderlik

Alanyazında, dönüşümcü veya transformasyonel liderlik olarak da geçen dönüştürücü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyen Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında ortaya atılan, daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından kuramsallaştırılan (Eraslan, 2004b: 3-4) dönüştürücü liderlik, temelden bir değişim yaratma yeteneğidir (Jung ve Sosik, 2002: 315).

Dönüştürücü lider, takipçileri ile arasında oluşturduğu etkileşime dayanarak, onları somut hedefler yerine bir vizyona yönelir (Erkuş, Günlü, 2008: 190). Bu şekilde izleyicileri derinden etkileyerek örgütsel amaçların çalışanların kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olur (Ülgen ve Mirze, 2004: 377; Ergeneli, Gohar ve Temirbekova, 2007: 705).

Bazıları liderliği, takipçilerin yapmayacakları şeyleri yaptırarak veya kendi istedikleri şeyleri takipçilerine yaptırarak liderler olarak tanımlarlar. Gerçekte ise liderlik, hem liderlerin hem de takipçilerin değer ve

motivasyonlarını (isteklerini, ihtiyaçlarını, özlernlerini, beklentilerini) yansıtan belirli amaçlar için liderlerin takipçileri ikna etmesidir. Liderliğin dehası, liderlerin kendilerinin ve takipçilerinin değeri ve motivasyonlarını gördükleri ve bu yönde hareket ettikleri durumda ortaya çıkar (Burns, 1978: 19).

Dönüştürücü lider, örgüt çalışanlarını kuvvetli bir biçimde etkileyerek, örgütsel amaçların, çalışanların kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olur. Yani örgütsel amaçlar, çalışanlar için daha fazla anlam kazanır (Ülgen ve Mirze, 2004:377).

Bir ya da birkaç kişi başkalarıyla, lider ile takipçilerin birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlaka teşvik ettikleri bir ilişkiye girdiklerinde, dönüştürücü liderlik gerçekleşmiş olur. Dönüştürücü liderlik, hem liderlik edenlerin hem de liderlik edilenlerin insani etkileşimleri ile etik beklentilerini artırdıkları zaman kalıcı bir manevi özellik kazanır ve her iki taraf için de dönüştürücü bir etki sağlar (Burns, 1978:20).

Dönüştürücü liderler eylemlerine yön verecek kendi değerlerini ve kuruluş içindeki diğer insanların değerlerini belirlerler; böylece ortak ve bilinçli bir davranış ve eylem tarzı geliştirirler. Güç dağıtılmıştır, çünkü bu tür liderler gücü sınırlı bir şey olarak değil, yaygınlaştırılabilir bir şey olarak görürler. Dönüştürücü liderler öze ilgilenir, başkalarını gerçekten yetkilendirir. Kısa dönemli çıkarları veya hissedar değerlerini değil, müşteriler, hissedarlar, satıcılar ve toplum gibi tüm paydaşların değerlerini izlerler (Owen vd., 2007).

Dönüştürücü liderler, organizasyonlarındaki astlarının çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yöneltmektedirler. Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olan dönüştürücü liderler, astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedirler (Tabak, 2005:40).

Dönüştürücü liderler, etkileşimli liderlerden dört alanda farklılık gösterir (Daft, 1999:428):

- Dönüştürücü liderler, takipçilerini de liderlere dönüştürürler. Takipçiler de kendi davranışlarını kontrol edebilmesi için geniş

özgürlükler verilir. Dönüştürücü liderlik insanları bir misyon etrafında toplar ve takipçilerin örgütsel amaçlara ulaşmak için özgürce hareket edecekleri sınırları tanımlarlar.

- Dönüştürücü liderlik, takipçilerin ilgilerini, alt seviyedeki fiziksel ihtiyaçlardan (emniyet ve iş güvencesi gibi) daha yüksek seviyedeki psikolojik ihtiyaçlara (onur ve kendini gerçekleştirme gibi) yükseltir. Dönüştürücü liderler, her bir bireyin büyüme ve gelişim ihtiyacına dikkat ederler.
- Dönüştürücü liderlik, takipçilere, grubun iyiliği için kişisel çıkarlarını aşması konusunda ilham verirler, kendilerinden beklenenin ötesinde iş yapmaları için motive ederler. Takipçiler, onlara hayrandırlar, kendilerini onlarla özdeşleştirirler ve onlara çok büyük güvenleri vardır.
- Dönüştürücü liderlik gelecekte arzulanan duruma yönelik bir vizyon yaratır ve bu yönde gösterilecek çabaların değişimin acısına değeceğini gösteren bir iletişim gerçekleştirirler.

Dönüştürücü liderlik konusundaki araştırmalar, ilk olarak, örgütlerin üst kademe yöneticilerinde bulunabileceği varsayımına dayanmıştır. Sonrasında Bass (1995), dönüştürücü liderliğin örgütlerin her kademesinde çalışan bireylere öğretilebileceği ve bunun da örgütlerin performansını olumlu etkileyeceğini ileri sürmüştür. Günümüze kadar yapılan çalışmalarda, dönüştürücü liderlik, küçük örgütlerin liderliği, büyük örgütlerin liderliği ve toplumsal hareketlerin liderliği olmak üzere birçok düzeyde incelenmiştir (Bass, 1995:295).

Pek çok araştırmada karizmatik liderlik ya da karizma, dönüştürücü liderliğin bir alt başlığı olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifade ile dönüştürücü liderlik daha kapsamlı bir kavramdır ve karizmayı da içermektedir (Robbins, 2003). Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde bu iki kavram birarada ele alınacaktır.

Bir çok çalışmada, dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan *ideal etki* (*idealized influence*) yerine *karizma* tabiri kullanılmaktadır. Yani karizmatik liderlik, dönüştürücü liderliğin bir boyutu olarak görülmekte ve böylece dönüştürücü liderlik daha gelişmiş ve etkili bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir. Karizmatik liderliğin karanlık ve negatif yönünü ortaya koyan araştırmalar (Conger ve Kanungo, 1998; Howell, 1988) göz önüne alındığında dönüştürücü liderliğin karizmatik liderliğin olumsuz yönlerini ortadan kaldırarak ideal etki veya karizma boyutunu olumlu bir şekilde kullandığı söylenebilir.

Junk ve Sosik (2006) ise karizmatik liderlikle dönüştürücü liderliği aynı kavramlar olarak görmektedirler. Dönüştürücü liderlik veya karizmatik liderliğin en ayırt edici özelliklerinden birisinin örgütte değişim gerçekleştirme konusundaki istek ve arzuları olduğunu belirtmektedirler. Eski Yunan'da Tanrı'nın hediyesi anlamındaki "Karizma" mucizeler yapabilme veya gelecekteki olayları bilme gibi kabiliyetleri içeren "ilahi bir gizemli hediye" anlamına gelmektedir (Aydıntan, 2009: 262). Max Weber tarafından kişinin diğerleri tarafından sıra dışı, insanüstü veya en azından istisnai olarak görülmesini sağlayan özellikler olarak tanımlamakta, otoritesi bu tip özelliklere dayalı olan liderler de karizmatik liderler olarak adlandırılmaktadır (Bryman, 1992: 24; Miner, 1992: 279). Weber (1947), bu terimi bir gelenek veya resmi bir otoriteyi tanımlamak amacından ziyade, daha çok takipçilerin liderin üstün niteliklerle donatılmış kişiler olmasına ilişkin inancına dayandırmıştır. Weber' e göre karizma, bir sosyal krizde liderin bu krizin çözümüne yönelik ortaya koyduğu radikal bir vizyon ve bu vizyona inanan takipçilerin olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Yukl, 2008:261).

Karizmatik liderler, son derece güçlü özgüven ve motivasyona sahip, fikirlerinin doğruluğuna sonuna kadar inanan kişilerdir (House ve Aditya, 1997: 416). Diğer bir ifadeyle kişilik özellikleri sayesinde takipçileri üzerinde olağanüstü derin etkilerde bulunan liderler karizmatik lider olarak tanımlanmaktadır (House, 1977). Karizmatik liderler ekonomik, sosyal, politik veya dinsel bir kriz veya felaket anında kurtarıcı, büyük kahraman olarak da ortaya çıkmaktadırlar (Bass, 1985: 37; House 1977). Karizmatik liderler diğer

liderlerden, özellikle ortaya çıkardıkları ilham verici vizyon ve takipçilerine kendilerinin ve vazifelerinin sıra dışı olduğu izlenimi veren davranışları bakımından farklılaşmaktadırlar (Conger, Kanungo ve Menon, 2000: 748).

Karizmatik lider, sahip olduğu özellikleri ile başkalarını kendi istediği yönde davranmaya yönelten kişidir. Bu tarz liderler, her zaman bir vizyona ve amaca sahiptirler. Güçlü oldukları yanlarının farkındadırlar ve bunları kullanırlar (Cevrioğlu, 2007).

Karizmatik ve dönüştürücü liderlik teorilerine göre, lider motive edici, özgüven sahibi ve iyi bir dinleyicidir (Hughes, Ginnett ve Curphy, 1996: 291). O takipçilerin kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenir ve problemlere değişik açıdan bakmalarını sağlar (Avolio ve Gibbons, 1998), olayları anlamlı hale getirir, takipçilerini en zor hedeflere yönlendirebilir, kendilerini feda edencesine beklenenden çok daha fazlasını başarabilmeleri yönünde onları etkileyebilir (Yukl, 1999: 285-286).

(3) Örtük Liderlik

1970'lerden sonra, liderlik birçok araştırmacı tarafından, liderin özellikleri ve davranışlarından ziyade takipçilerin perspektifinden tanımlanmaya çalışılmakta (Yancey ve Watanabe, 2009: 269; Meindl, 1995: 329; Smith ve Foti, 1998) ve liderlik takipçiler tarafından, bireysel özellikleri veya örgütsel çıktılara olan katkıları nedeniyle, diğerlerine yapılan yükleme olarak ifade edilmektedir (Calder, 1977; Pfeffer, 1977; Hollander ve Julian, 1969). Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, liderlik sürecinde takipçileri merkeze alan teorilerin başında da örtük liderlik (Implicit Leadership) kuramı gelmektedir (Koommo, 2008: 8-9).

Örtük liderlik yaklaşımına göre; bireyler zihinlerinde lidere ilişkin önceden bir model oluşturmakta ve gördüğü anda lideri teşhis edebilmekte (Kızıloğlu, 2011:48), sorulduğunda liderin nasıl birisi olduğunu ve ne tür davranışlar sergilemesi gerektiğini kolaylıkla ifade edebilmektedirler (Johnson, 2007: 1). Diğer bir ifadeyle liderlik etme hakkı kişiye takipçiler tarafından verilen bir armağan olarak görülmekte (Werner, 1993: 17), lideri ve

liderliği, liderden veya araştırmacılarından ziyade takipçiler daha kolay ve çabuk tanımlayabilmektedir (Meindl, 1995: 331).

En genel anlamda “takipçileri olmadan lider olunamayacağı” ifadesi örtük liderlik kuramının çıkış noktasını işaret etmektedir (Meindl, 1995: 331; Kenney, Blascovich ve Shaver, 1994: 410). Örtük liderlik kuramına göre insanlar davranışları ve karakteristikleri itibariyle, diğerlerinin zihnindeki lider prototipiyle uyuştukları oranda lider olarak kategorize edilmekte (Epitropaki ve Martin, 2005: 660), ve bu sayede gözlemlenen kişiye de lider yüklemesi yapılmaktadır (Kenney, Blascovich ve Shaver, 1994: 411).

Toplumsal yaşamda bireylerin liderlik algısı; yaş, meslek, eğitim (Ling, Chia ve Fang, 2000), kültür (Brodbeck, 2000; Hofstede, 1980; Konrad, 2000), cinsiyet (Paris, 2004), kişilik özellikleri, ailevi özellikler (Nye ve Forsyth, 1991; Keller, 1999; Keller, 2003;) gibi bazı değişkenler nedeniyle farklılıklar göstermekle birlikte, toplumda etkili liderin özelliklerine, tutum ve davranış şekline ilişkin olarak, tüm üyelerce genel olarak paylaşılan, bir takım ortak düşünceler oluşmaktadır (Foti, Fraser ve Lord, 1982; Lord, Foti, ve De Vader, 1984; Offerman, Kennedy ve Wirtz, 1994). Birey örtük liderlik modelleri olarak adlandırılan düşünceler sayesinde karşısındakini “lider” veya “lider değil” şeklinde ayırt etmektedir (Smith ve Foti, 1998: 148; Kızıloğlu, 2011: 55).

(4) Otantik Liderlik

Otantik kelimesi, İngilizce “authentic” kelimesinden gelmektedir. İngilizce-Türkçe sözlüklerde “*gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi*” gibi anlamlara gelmektedir. Liderlik açısından, bu kavramın doğru, içten, samimi ve gerçek anlamları çerçevesinde düşünülmesi gerekmektedir (Turhan, 2007). Otantiklik, “*bireyin kişisel tecrübelerini sahiplenerek, düşüncelerinin, duygularının, ihtiyaçlarının, isteklerinin, tercihlerinin ya da inançlarının, ne yaptığını bilme uyarısı kapsamında işlenmesi*” olarak tanımlanabilir (Coşar, 2011: 54). Bu nedenle, otantiklik bireyin kişisel deneyimlerini (değerleri, düşünceleri, duyguları ve inançları) sahiplenerek, kişinin öz benliğiyle uyumlu davranmasını içermektedir (Harter, 2002).

George (2003)'a göre, günümüz iş dünyasında örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için dürüst ve kalıcı kurumlar oluşturmaya kendini adanmış kişilere ve kendi değer yargılarına sadık olan otantik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca kurumlarda otantik liderler görmeye başlamadığımız sürece toplumun güvenini yeniden kazanmanın mümkün olamayacağını belirtmektedir (Avolio ve Gardner, 2005; Cooper ve diğ., 2005; Ilies ve diğ., 2005; Klenke, 2007).

Liderlik yazınında bu tartışmaların sonucunda, otantik liderlik kavramı ortaya çıkmış ve araştırmacılar, umut ve ortak hedeflerle ilgili iyimser bakış açısını ön plana çıkaran bu yeni liderlik tarzını kurumsallaştırmak için çalışma yapmaya başlamışlardır (Eagly, 2005).

Araştırmacılar tarafından, bu yeni liderlik tarzına "Otantik liderlik" isminin verilmesinin nedeni, liderliğe yönelik bütün olumlu yaklaşımlara ve bunun gelişiminin altında yatan temel düşünceye dayanmaktadır (May ve diğ., 2003).

Otantik liderlikle ilgili çoğu tanımda, konunun altında yatan otantiklik olgusu karşımıza çıkmaktadır. Otantiklik olgusu, kendini bilmeyi, kendini kabullenmeyi, kendi olmayı ve kendine karşı dürüst olmayı ima etmektedir. Kernis (2003), otantik davranışı kişinin değer yargıları, tercihleri ve ihtiyaçlarına uygun bir şekilde hareket etmesi olarak tanımlamıştır. Otantiklik, kişinin kendisine karşı dürüst olmasını bir mecburiyet haline getirmek yerine o kişinin gerçek duygularını, isteklerini ve eğilimlerini özgürce ifade etmesini sağlar (Klenke, 2007).

Otantik liderlik, profesyonel bakımdan etkili, etik açıdan kuvvetli ve bilinçli bir şekilde yansıtıcı eğitim idaresi uygulamaları için bir benzetmedir. Bu, bilgiye dayalı, değer yargılarından güç alan ve becerikli bir şekilde uygulanan bir liderlik şeklidir (Begley, 2007).

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, olumlu liderlik kapasitesini ve son derece gelişmiş kurumsal bağlamı birleştiren süreç olarak tanımlamıştır. Otantik liderlik süreci, öz farkındalığa ve hem liderin hem de

takipçilerin kendi kendini düzenleyen olumlu davranışlarına tam olarak etki eder ve olumlu kişisel büyüme ile öz gelişimi teşvik eder.

Günümüzde liderlik yazınında birçok araştırmacı liderler arasındaki etik davranışları yükselten ya da onlardan vazgeçmesine neden olan faktörleri ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Coşar, 2011:56). Otantik liderlik kavramı da bu çabaların sonucunda ortaya çıkan yeni bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Avolio ve diğ., 2004; Bass ve Steidlmeier, 1999; Gardner ve diğ., 2005a; Gardner ve Schermerhorn, 2004; Luthans ve Avolio, 2003; May ve diğ., 2003; Price, 2003; Sparrowe, 2005) (Harvey ve diğ., 2006).

(5) Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik (Servant Leadership) olarak ifade edilen liderlik modelinde, "liderlik" ve "hizmetkârlık" gibi birbirine zıt iki kavramın aynı tanımlamada yer alması aslında bir çelişki olarak görülebilir (Ercan, 2012:1). Fakat günümüzün özellikle kâr amacı gütmeyen organizasyonlarında oldukça önemli bir ağırlığa sahiptir (Carroll, 2005). Hizmetkâr lider önce hizmet eden sonra hizmet ettiklerini etkileyen, onları harekete geçiren liderdir.

Birçok bilim insanı hizmetkâr liderliği, modern, geçerli ve örgütler için önemli bir model olarak tanımlamıştır (Russell ve Stone 2002). Greenleaf (1977) hizmetkâr liderliğin iş ve eğitim hayatının yanı sıra dini topluluklar ve toplum yararına faaliyet gösteren vakıflar gibi birçok farklı yapıdaki kuruluşun yönetiminde kullanılabilecek bir model olduğunu ifade etmiştir.

Hizmetkâr lider öncelikle diğerlerine (takipçilerine) hizmet etme arzusunda olmalı, daha sonra onlara hizmet ederek liderlik etmelidir (Cunningham, 2004). Hizmetkâr liderliğin paradoksal durumu başkalarına liderlik ederken onlara hizmet etmek ve hizmet ederken de onlara liderlik yapmak (Cunningham, 2004) olarak tanımlanabilir. Hizmetkâr liderlik başkalarını (müşteriler, çalışanlar ve toplumdaki insanlar) birinci önceliğe almak düşüncesine dayanır (Carroll, 2005). Hizmetkâr liderlik konsepti, hizmet etme, yardım etme, kendini ikinci planda gösterme ve takipçilerin etkinliğini artırma gibi tanımlamalarla ifade edilebilir.

Greenleaf (1977)'e göre, hizmetkâr liderler; diğerlerinin ihtiyaçlarını, ilhamlarını ve etkileşimlerini kendininkinin üzerinde tutan liderlerdir. Bu tanımlamaya göre, hizmetkâr liderlik olgusunun temeli liderlik etmekten önce hizmet etmek anlayışına dayanmaktadır. Dahası hizmetkâr liderler takipçilerinin daha sağlıklı yetişmelerini, daha zeki, özgür ve bağımsız olmalarını sağlayarak onları da hizmetkâr liderlere dönüştürmeye odaklanmıştır (Greenleaf, 1977). Genel anlamda tüm liderlerin “görevle ilgili” ve “insanlarla ilgili” olmak üzere iki önemli kaygısı vardır. Hizmetkâr liderler bu kaygılardan “insanlarla ilgili” olanlara, “görevle ilgili” olanlardan daha fazla odaklanmaktadır (Carroll, 2005).

Liderlik olgusuna farklı bir bakış açısı getiren, liderin astlarına hizmet etmek suretiyle onları etkilemesi ve bu şekilde onları yönetmesi olarak tanımlanan hizmetkâr liderlik, alanda yapılan çalışmalara “etik ve manevi değerler” boyutlarında katkı sağlamaktadır (Ercan, 2014: 4). Kendi temel ihtiyaçlarının önüne astlarının ve takipçilerinin temel ihtiyaçlarını koyan liderler, hizmetkâr liderler olarak astlarını yönetmektedirler. Böylelikle ilk bakışta bir çelişki olarak değerlendirilebilen astlarına hizmet etmek ve onları yönetmek olguları, aynı anda liderin manevi kişiliğinde bütünleşmektedir.

(6) Paternalist Liderlik

Paternalizm Latince “pater (baba)” kelimesinden türetilmekte ve diğerlerine koruyucu şekilde baba gibi davranma, hareket etme anlamına gelmektedir (Suber, 1999:632). Dworkin (1972: 65) paternalizmi “değer, ilgi, ihtiyaç, refah, iyilik, mutluluk sağlama gerekçesi ile bireyin özgür hareketlerine müdahalede bulunma” olarak tanımlamaktadır. Modern düşüncede kişinin rızasını almadan kişinin iyiliği için hareket etme davranışı sadece ailede görülmektedir (Erben ve Güneşer, 2008:957).

Farh ve Cheng (2000:84) paternalist liderliği “kişisel bir atmosfer içerisinde güçlü disiplin ve otorite ile birleşen, yardımseverliği ve ahlaki doğruluğu içeren babacan tarzda bir liderlik stili” olarak tanımlamaktadır. Gelfand ve arkadaşları (2007:493) da paternalist liderliği “astların mesleklerinin ve hayatlarının bir aile anlayışıyla yönlendirildiği, karşılığında

ise sadakat ve itaatin beklendiği hiyerarşik bir ilişki olarak" tanımlamaktadır. Bu liderliğin temelinde, ataerkil, feodal ve patriarkal düzeni anlatan bir ilişki yer almaktadır (Aycan, 2001:12).

Kültürel değerlerin liderlik özellikleri üzerinde önemli derecede etkisinin olduğunu savunan paternalist liderlik, liderlik sürecini, geleneksel liderlik yaklaşımlarında görülen lider-takipçileri arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, örgütte yaratılacak aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayandırmaktadır (Yaman ve Turunç, 2012: 5). Bu liderlik modelinde, liderin iş yerinde bir aile atmosferi yaratması, takipçilerine baba gibi yaklaşması, takipçilerinin iş hayatı dışındaki özel hayatları ile ilgilenmesi için her türlü çabayı sarf etmesi gerekmektedir. Aile içerisinde "baba" ile sembolleşen bu kavramın temelinde, kendi isteklerini ve menfaatlerini göz ardı edecek şekilde ailenin diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatmaktadır (Erkuş ve diğ., 2010).

(7) Öz Liderlik

Manz (1986) tarafından öz liderlik (self-leadership) kavramı; "kişinin bireysel ve örgütsel başarıyı elde etmesi için bazı bilişsel ve davranışsal stratejileri uygulayarak, kendisini motive etmesi, davranışlarını kontrol etmesi, kendisini etkileyerek yönlendirme süreci" olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, organizasyon süreçlerinde kendi kendini etkileme teorisinin daha gelişmiş bir şekli (Manz, 1986: 589) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilindiği üzere, yönetimde klasik bakış açısına göre, örgütler içerisinde çalışanlar kendi kendini kontrol edebilmekte ve bu olguya yönetim yazınında "kendi kendine yönetim" adı verilmektedir (Manz ve Sims, 1980: 362). Aynı şekilde yönetimde, modern bakış açısına göre, çalışanların kendi kendini düzenlemeleri ise, sibernetik kontrol modeline benzer şekilde tanımlanmaktadır (Godwin ve diğ., 1999: 154). Bu bağlamda, öz liderlik, kendini düzenleme teorisinin içinde yer almakta ve kendini etkileme ile kendi kendini yönetme kavramlarını da içine alarak onlardan daha geniş kapsamlı bir anlam ifade etmektedir (Manz, 1986: 589). Bu nedenle öz liderliğin,

bireyin kendi kendini motive etmesiyle ilişkili ve iç içe geçmiş bir kavram olduğu söylenebilir (Manz, 1986: 590).

Pearce ve Manz'a (2005: 133) göre; öz liderlik kendi kendine yöneticiliğin ötesinde, yönetimde her zaman "ne-neden-nasıl" sorularına yanıt arayan ve tüm çalışanların bir bilgi işçisi olarak görülmesi gerektiğini de ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Öz liderlik, kendi kendine fayda sağlama algılamalarıyla yakın ilişkili liderlik tarzlarından birisi olan, paylaşımcı (paylaşılan-ortaklaşa) liderliğin (shared leadership) temelini teşkil etmektedir (Türköz, 2012: 5).

Öz liderlik ve paylaşılan liderlik kavramları, yüzyılımızda liderliğin yeniçağını simgelemektedirler. Çalışanların yetkilendirilmeleri, kendini yöneten takımlara ağırlık verilmesi, astlara kendilerine liderlik yapabilmeleri için fırsatlar tanınması, liderlik özelliklerinin sistemli bir şekilde paylaştırılması üzerine kurulu devamlılık arz eden faaliyetlerdir (Pearce ve Manz, 2005: 133). Pearce ve Manz'a (2005) göre; öz liderlik yöneticiliğin ötesinde her şartta, "ne-neden-nasıl" sorularına yanıt arayarak, her çalışanın bir bilgi işçisi olduğunu düşünmeyi gerektirmektedir.

Son yıllarda öz liderlik konusunda çalışmalar yapan araştırmacıların, öz liderlik konusunu kendi kendini yöneten takımlar, örgütsel değişim, iş tatmini, performans yönetimi gibi birçok örgütsel süreçle ilişkilendirerek araştırmalar yaptığı görülmektedir (Türköz, 2012: 7). Ayrıca hangi liderlik yaklaşımlarının daha etkili hedef belirlenmesine yardımcı olduğu ve bireysel performanslarda artışa neden olduğu sorularına verilecek cevaplar da öz liderlik süreci içerisinde yer alan diğer araştırma alanlarıdır (Godwin ve diğ., 1999: 153).

(8) Girişimci Liderlik

En genel kapsamıyla girişimcilik, "fikirleri yakalayıp bunları ürüne ya da hizmete çevirme, sonrasında ise bu ürünü ya da hizmeti pazara sunacak bir ticari teşebbüs kurma" ya da "bir çalışanın örgütün değer zincirini geliştirici bir katkı sağlaması" olarak tanımlanabilirken; girişimci ise "temsil yetkisi ve inisiyatif alan, bir şeyleri yapma ve sahip olma sorumluluğunu yüklenen,

yeniliğe açık ve yenilik yapabilen, süreçlerle ilgili riskleri yönetebilen ve engellerle ya da güçlüklerle karşılaştığında dahi, olayların sonuna odaklanabilen birey" (Johnson, 2001) olarak adlandırılabilir. Bu bağlamda girişimcinin bir bireyi, girişimciliğin ise bir birey tarafından yürütülen bir süreci ifade ettiği söylenebilir (Şeşen ve Burmaoğlu, 2012: 1).

Girişimci liderlik ise, liderin kendi kendine işveren olduğu durumlara dayanan liderlik şeklidir (Bremer, 2009). Girişimci lider yaratıcılık, risk alma ve proaktiflik sergileyerek, diğerlerini fırsatları fark etme ya da takip etme yönünde cesaretlendiren kişidir. Bu tip liderler inisiyatif alan, örgütlerinde kritik roller üstlenen, insanları harekete geçiren, girişimci yaratıcılık sergileyen, sürekli olarak yeni fırsatları araştıran ve takip eden, risk alan, yeni alanlara girmekten çekinmeyen ve birlikte çalıştığı insanlara ilham veren kişilerdir (Şeşen ve Burmaoğlu, 2012: 3). Bu tarz liderler aynı zamanda, takımlarının başarısızlıklarında sorumluluğu üstlenen ve bu tür başarısızlıkları, üstün başarı ve stratejik kazanımlar için bir fırsat olarak değerlendiren liderlerdir (Şeşen ve Burmaoğlu, 2012: 3). Bu bağlamda girişimci liderlik, birlikte çalıştığı kişilere girişimci olarak düşünme, hareket etme ve davranma cesaretini aşılama sürecidir.

21'nci yüzyılın girişimci liderini tanımlamaya çalışan Kuratko (2007) girişimciliğin, bireylere ve toplumlara yenilikçi bir şekilde nüfuz ettiğini belirterek, her seviyedeki liderlikle bütünleştiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda girişimcilik, bireylerin içindeki yaratıcı ruhu yeniden canlandıran bir perspektif sunmaktadır. Bu bakış açısı ise aslında, etki düzeyinde bakıldığında, girişimci liderliğin kendisini tarif etmektedir.

Girişimci liderliği, yöneticilik, liderlik ve girişimcilik davranışlarının kesişimindeki bir eylemler dizisi olarak da tanımlamak mümkündür. Girişimci liderin özelliklerini açıklamaya çalışan bazı yazarların, birçok ortak özelliğe dikkat çektiği görülmektedir. Örneğin Fernald ve arkadaşları (2005) girişimci lideri daha çok bireysel nitelikler bağlamında tanımlamakta ve bu nitelikleri vizyon, problem çözme, karar verme, risk alan ve stratejik inisiyatif olarak adlandırmaktadır. Yazarlara göre tüm girişimci liderler bu ortak nitelikleri bir ölçüde taşımaktadırlar. Yine benzer şekilde girişimci liderin özelliklerini ortaya

koymaya çalışan Chen (2007) bu tarz liderlerin, belirsizliği içselleştirerek ona meydan okuduklarını, bir vizyon etrafında kişileri kenetlediklerini, yaratıcı ve dinamik bireyler olduklarını, risk alan ve bağımsız hareket eden kişiler olduklarını ve birer değişim ajanı gibi hareket ettiklerini belirtmektedirler.

(9) Stratejik Liderlik

Daha önceki bölümlerde tartışılan yaklaşım ve teoriler her ne kadar etkili liderlik konusunda çeşitli savlar ileri sürmüşse de, liderliği stratejik yönetim süreci ile bütünleştirme, özellikle üst kademe seviyesindeki etkili liderden beklenen roller ve 21'inci yüzyılın örgütler açısından meydana getirdiği belirsizlik, kıyasıya rekabet, küreselleşme ve karmaşıklık gibi "yeni normalleri" karşısında liderliğin nasıl olması gerektiği konularında kısmen sınırlı kalmışlardır (Yılmaz ve Gürbüz, 2012: 1). Durumsal liderlik yaklaşımları da dahil olmak üzere yukarıda anılan yaklaşımların, örgüt stratejisini dikkate almadıklarını, bu yüzden de örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmak için liderin hangi rollere sahip olması gerektiği konusunda bir açıklama getirmediklerini ileri sürmektedir (Yılmaz ve Gürbüz, 2012: 1).

Stratejik liderlik yaklaşımı, Hambrick ve Mason (1984)'un "üst kademe teorisi"nden (upper echelon theory) esinlenerek, stratejik yönetim yaklaşımıyla birlikte alanyazına girmiş bir kavramdır. Stratejik liderlikle ilgili yazında iki temel görüş bulunmaktadır. Birinci görüş, stratejik liderliği daha çok üst kademedeki liderlerin rollerine odaklanan, liderliği stratejik yönetim süreci ile bütünleştiren ve örgütler açısından değişen dış çevre koşulları karşısında liderden beklenen yetkinliklere vurgu yapan bir yaklaşımdır (Yılmaz ve Gürbüz, 2012: 2).

İkinci görüş ise stratejik liderliği sadece üst kademedeki liderlere yönelik bir süreç olarak değerlendirmemekte, stratejik yönetim sürecindeki bütün liderler açısından konuya yaklaşmaktadır. Örneğin Shrivastava ve Nachman (1989), stratejik liderliğin yalnızca üst yönetimce uygulanan imtiyazlı bir görev olmadığını savunmaktadır. Şöyle ki, ilk olarak stratejik liderliğin, örgüt yönetimini tek bir kişinin (üst kademe yöneticisi, CEO vb.) üstlenmesini gerektirmediğini ileri sürmektedirler. Buna göre bazı örgütler

kendilerini kültür ve yapılarıyla stratejik olarak yönlendirebilmektedir. İkinci olarak eğer bir tek yöneticiye ihtiyaç duyulsa bile bu yöneticilerin üst kademedeki olması gerekmediği; stratejik liderliğin kültürel, yapısal ve politik biçimlerinin örgütün farklı seviyelerindeki bireyler tarafından gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedirler. Sonuç olarak alanyazında stratejik liderlik, üst kademedeki yöneticilerin liderliği ve stratejik yönetim sürecindeki bütün liderler açısından ele alınmaktadır (Yılmaz ve Gürbüz, 2012: 5).

Günümüzde rekabetin şekil değiştirdiği, yenilikçilik ve yaratıcılığın ön plana çıktığı yönetim alanında, stratejik liderin sorumluluğu; çevreyi değerlendirirken karmaşıklığı gidermek ve örgütün vizyon, misyon ve stratejisini belirleyerek bunların nasıl uygulanacağını planlamaktır (Brecken, 2004). Bu yönleriyle örgütün performansından sorumlu kişiler olarak görev yapmaktadırlar. “Stratejik liderin örgüt performansı üzerindeki etkisi, çevredeki önemli değişimler, var olan stratejinin etkinliğini tehdit etmeye başladığında veya yeni bir stratejiyi benimsemeye olağanüstü bir fırsat sağladığında daha büyük olmaktadır” (Yukl, 2008: 349). Özellikle değişim hızı, belirsizlik ve karmaşıklığın yüksek olduğu bir çevrede geleceği öngören ve bu doğrultuda bir vizyon yaratarak örgüte yol çizen liderlere gereksinim duyulmaktadır. Bu kapsamda lider ile stratejik lider arasında özellikle ortam/çevre (belli koşullarda oluşan ve tanımlanan sosyal bir yapı), doğa (karşılıklı ilişkiler yaratıcı, etkileşimli ve geniş) ve sadece örgütü değil paydaşları da etkileme konularında farklılıklar vardır (Kjelin, 2009).

3. BİRİNCİ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Modern (durumsallık sonrası) liderlik yaklaşımları veya başka bir ifadeyle liderlikteki güncel yaklaşımlar incelendiğinde, liderliğin farklı bir boyutuna ya da özelliğine vurgu yaparak süreci açıklamaya ve etkili liderlik özelliklerini açıklamaya çalışan birçok yaklaşım ve çalışma görülmektedir. Bu çalışmada yer verilmeyen ama liderlik araştırmalarında tartışılan başka güncel yaklaşımların olduğu (Etik liderlik, lider üye etkileşimi yaklaşımı, sembolik liderlik gibi) bundan sonra da yenilerinin olacağı öngörülebilir bir durumdur. 1980’li yıllardan güncel yaklaşımlar bağlamında nicelik ve nitelik

olarak bu kadar değişik yaklaşımın olmasının nedeni, genel olarak liderliğin günümüzde hem akademik hem de ticari bir değer olarak görülmeye başlaması olabilir.

Bilimsel çalışmalarda ortaya yeni bir şeyler sunma adına liderliğin bütününe değil ancak bir kısmını ele alarak farklı bakış açılarıyla yeni yaklaşımlar geliştirilmektedir. Sayısı hızla artan yönetim danışmanlık firmaları ve eğitim kurumları da bu yaklaşımları yeni yönetim ve liderlik yöntemleri olarak reklam teknikleri ile pazarlamakta, popüler veya tüketim kültürünün de etkisiyle bu yaklaşımlar örgütsel bağlamda yer edinebilmektedirler.

Birçoğu çok uzun soluklu olmayan bu yaklaşımların alanyazına ve sahadaki örgütlere sağladığı katkılar yadsınamazsa da liderlikle ilgili büyük resmi netleştirme sürecinde tek başlarına yeterli olamayabilecekleri değerlendirilmektedir. Bölümün başından itibaren belirtildiği üzere liderlik birkaç cümle ile özetlenmesi ve formüle edilmesi güç bir etkileme ve etkileşim sürecidir.

Bu noktada ifade edilmesi gereken bir diğer konu ise liderlik yaklaşımları değişirken liderin eğitimi ile ilgili algı ve yaklaşımların da değiştiğidir. Geleneksek dönemdeki “lider olunmaz, doğulur” algısı modern yaklaşımlarda yerini doğru yöntem ve tekniklerle lidere atfedilen belirli özellik ve yeteneklerin geliştirilebileceği düşüncesine bırakmaktadır. Bu paradigma değişimini **Tablo-4**'e göre özetlemek mümkündür.

Tablo-4: Geçmişten Günümüze Paradigma Değişimleri

EĞİTİM PARADİGMALARI	Geleneksel Yaklaşım	Davranışsal – Bilişsel – Sosyal Öğrenme Yaklaşımları	Yeni Yaklaşımlar
BİLİM VE KÜRESELLEŞME PARADİGMALARI	Tarım toplumu	Modern dönem Sanayi toplumu	Post-modern dönem Bilgi toplumu
ÖRGÜTSEL PARADİGMALAR		Hiyerarşik örgütler Bürokratik uygulamalar	Ağ örgütler Uyumlu politikalar
LİDERLİK PARADİGMALARI	Lider olunmaz doğulur.	Lider olunur.	Liderlik geliştirilir.

Bilim ve küreselleşme paradigmalarının değişimi incelendiğinde; bilim paradigmalarının değişiminde genel olarak iki bakış açısının ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan birincisi Modern bakış açısıdır. Bu bakış açısı basitlik, doğrusallık, belirlilik ve nesnellik olgularına dayanmaktadır.

Küreselleşme paradigmaları açısından konu ele alındığında üç dönemin varlığı görülmektedir. Tarım toplumunda verimli topraklar, sanayi toplumunda toprak altındaki zenginlikler, bilgi toplumunda ise toprağın üstünde yaşayanların sahip oldukları entelektüel sermayenin önemi ortaya çıkmıştır.

Örgütsel yapılar da aslında bahsedilen paradigmalardaki değişime paralel olarak dönüşüm içerisinde. Buna göre; başlangıçta öngörülen hiyerarşik yapılar, sanayi toplumunun mekanik bakış açısını yansıtmaktadır. Bu bakış açısı dikey koordinasyonu önemsemekte ve kitle üretimine vurgu yapmaktadır. Ağ örgütler ise bilgi toplumunun bütünsel bakış açısına sahiptir. Esnek üretim sistemlerine vurgu yaparak çevreye uyumu ön plana çıkartan organik örgütleri yansıtmaktadır.

Eğitim paradigmaları açısından değişim ele alındığında, önceleri geleneksel yaklaşım ile "Usta-çırak Usulü" eğitimin esas alındığı görülmektedir. Bu yaklaşım yerini davranışsal yaklaşıma bırakmış ve davranışsal yaklaşım ile öğrenmeyi uyaran tepki mekanizmaları ile belirlenen nitelikleri kazandırmak üzerine odaklanılmıştır. Daha sonra, aynı dönemde niteliksel bakış açısı yeterli görülmemiş ve Bilişsel öğrenme kuramı ortaya konmuştur. Bu kuram ışığında uyaran tepki mekanizmalarına bireyin zihinsel süreçleri de dahil edilmiştir. Ancak davranışsal ve bilişsel kuramın birbirinden ayrı değerlendirilemeyeceğini savunan sosyal öğrenme kuramı ise yine bu dönemde yer bulmuş ve öz yeterlilik gibi bireyin kendini pekiştirmesini içeren, öğrenme sürecine örnek olma ve gözlemleyerek öğrenmeyi de dahil eden yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır.

Günümüzde ise; öğrenmede yeni yaklaşımlar kapsamında; öğretim ve eğitim yaklaşımları bireysel farklılıkları ortaya çıkarmak ve öğretimi de bu farklılıkları dikkate alarak şekillendirme üzerine odaklanmaktadır.

İnsanlar içinde yaşadıkları çevreye uyum gösterecek biçimde, kültürel çevre tarafından yönlendirilir. Yöneticiler de, işletme ve yönetim kültürüne egemen olan paradigmalardan etkilenecektir. Paradigma değişimleri, örgütsel değişimlerin daha radikal bir şeklidir. Bu günün yönetim paradigması, lider yöneticilerden yüksek bir zihinsel kapasite istemektedir.

Liderlik paradigmaları ise, hep var olan ancak dönemler itibarıyla topluma göre şekillenen bir yapı sergilemektedir. Geçmişte özellikler yaklaşımı kapsamında "Lider olunmaz doğulur" düşüncesi benimsenirken, Davranışsal yaklaşım "Lider olunur" yaklaşımını desteklemektedir. Günümüzde ise Modern ve modern sonrası yaklaşımlar benimsenmiş ve "Liderin sahip olduğu özellikler ortaya çıkartılarak geliştirilir" düşüncesi savunulmaktadır.

Birinci bölümde liderlik, tanımı ve tarihsel süreçte yaklaşımları ile geniş bir çerçevede ele alınmıştır. Bu tanım ve yaklaşımları incelemenin lider geliştirme konusunda güncel uygulamaları ele alırken bir temel oluşturacağı düşünülmektedir. Ayrıca ikinci bölümde liderliğin benzer kavramlarla ilişkisi tartışılırken lidere ve liderlik sürecine atfedilen özellikleri kavramış olmanın fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Liderliğe benzer kavramlar olarak ifade edilen yöneticilik, koçluk, mentorluk, danışmanlık gibi kavramların birbirleriyle ilişkisi, benzerlik ve farklılıkları ikinci bölümde ele alınacak ve lider geliştirmenin anlatıldığı üçüncü bölümden önce alanyazında bu konuların nasıl ele alındığı tartışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Liderlik tanım ve yaklaşımlarının zaman içinde nasıl bir dönüşüm gösterdiği ilk bölümde ele alınmaya çalışılmıştır. Özellikle liderlik kavramındaki bu değişimin dönemin kurumsal ve örgütsel dönüşümlerine paralel bir seyir izlediği yine bu bölümde vurgulanmıştır. Yönetim ve örgüt alanındaki bu değişimler zaman içinde yeni kademelerin, rollerin ve görevlerin oluşmasına neden olduğu gözlemlenmekte ve gerek yöneten gerekse yönetilenler arasındaki etkileşim çeşitlendiği için hem yatay hem de dikey olarak daha başka tanımlarla ifade edilmesi gereken kavramlar ortaya çıkmaktadır.

Bu bakış açısıyla ikinci bölümde günümüzde sıklıkla tartışılan koçluk, mentorluk, danışmanlık kavramları incelenecek, liderlik ve yöneticilik kavramları ile mukayese edilerek aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Böylelikle bu bölümde lider ve yönetici geliştirme süreci içinde ele alınan bu kavramların sınırları net olarak ortaya çıkarılabilir ise; yönetici ve lider geliştirme sürecinin anlatıldığı bir sonraki bölümde daha somut tanımlarla konuyu şekillendirebilmek mümkün olabilecektir.

1.YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİCİ – LİDER İLİŞKİSİ

a. Yönetim Kavramı

Çeşitli yaklaşımlarla bugüne kadar çok farklı şekillerde ele alınan yönetim kavramı eskiden daha çok bir sanat olarak algılanmış ama günümüzde yeni bir bilim dalı olarak ele alınmakta, insanın ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için bilimsel çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Alix, 1997:26). Belki de insanlık tarihi kadar eski olan yönetim kavramının bilimsel olarak incelenmesi yenidir (Taylor, 1997:11).

Modern yönetim kavram ve uygulamalarının büyük bir bölümünün çok eski tarihlere dayandığı ifade edilebilir (Bolman ve Deal, 2008:44).

Örneğin; imzalanan eski ticaret anlaşmaları ve barış antlaşmalarını bu kategoriye dahil etmek mümkündür. Ağırlıklı olarak monarşinin hüküm sürdüğü dönemlerde yönetim erkini elinde bulunduran kralların çoğunlukla güvenilir adamlarına yaptıkları yetki devirleri ve görevlendirmeler de bu alanda örnek olarak gösterilebilir (Kültür, 2006:42). Ancak ilk yönetim ilkelerinin pek çoğunun askerlikle birlikte başladığını ifade etmek genel kabul gören bir yaklaşımdır. Ordunun belli sayılardaki timlere, manga, bölük gibi bölümlere ayrılması ve her bölümün başına komutanlar verilmesi yönetim işlevine katkıda bulunmuştur (Gümüüş, 1999:373). Bu nedenle; tarih boyunca en sistematik örgüt ve yönetim ilkelerinin izlerini çok eski ordularda bulmak mümkündür. Ordulardaki temelde sayısal bölümlenmeyi belirten onbaşı, yüzbaşı, binbaşı vb. rütbeleri, 2000 yıl kadar öncesinde Oğuz Han'ın ordusunda görülebilmektedir. Sayısal bölümlenmenin yanı sıra sipahi, lağımcı vb. işlevlere göre yapılan sınıflandırmalar da sonraki dönem Türk ordularında da gözlemlenebilmektedir. Hatta çağımızda yönetim işlevlerinden yöneltmenin ayrılmaz bir parçası olan güdüleme ve moral verme işlevini yerine getiren ve dünya askerlik tarihinde bir ilk olan Mehter Takımı da böyle bir yönetim anlayışının ürünüdür (Üçok, 1993:15).

Benzer şekilde Sümer, Yunan, Çin vb. medeniyetleri de çeşitli şekillerde yönetim uygulama örnekleri ile doludur. Mesela, savaş sanatı ile ilgili bilinen en eski eserin sahibi Sun Tzu, yönetim ile ilgili strateji, planlama, liderlik gibi kavramlara önemli yer ayırmıştır (Taylor, 1997:9). Batı kaynaklı eserler ve alanyazın, İslam medeniyetinde ve bununla bağlantılı olarak Türk, Arap, İran medeniyetlerinde çok önemli yönetim uygulamalarının olduğuna yer vermektedirler (Taylor, 1997:10).

Bilimin yönetim ilke, felsefe ve uygulamalarında temel alınması ise, 19. Yüzyılın başlarına denk gelmektedir. Bilimsel yönetimin öncüsü olarak bilinen Taylor bilimsel yönetimin üç temel ilkesini şu şekilde ifade etmektedir (Üçok, 1993:16):

- Yönetimin, tüm çalışanların bilimsel olarak seçip, eğitip, geliştirmesi,

- Yönetimin, çalışanların bilimsel metotlara uygun çalışmasını sağlaması,
- Yönetimin, sorumluluğu çalışanlar ve yöneticiler arasında dengeli olarak paylaşması.

Taylor'a göre bilimsel yönetim, geleneksel kuralları bilimsel kurallarla değiştirmek için bilginin örgütlenmesidir. Bir iş yapmak için iyi tek bir yol vardır. Yöneticinin görevi bu en iyi yolu bulup iş görenlerine öğretmek ve uygulamaktır. Kısıtlı üretim yerine, en yüksek üretimi sağlamaya yönelmeli, yönetim ile çalışan arasında dostane ilişkiler kurarak çalışanlar bilimsel olarak eğitilmelidir (Şimşek, 1998:24).

1950'li yıllardan sonra, yönetimin yönü verimlilikle birlikte, çalışanların işten doyumunu sağlamaya doğru çevrilmeye başlamıştır. Yönetimde 1970'li yıllardan sonra gözlenen başka bir algı da giderek düşüncelere, kavramlara daha çok değer verilmeye başlanmasıdır (Başaran, 1989:18).

Yönetim kavramı günümüzde en küçüğünden en büyüğüne, hizmet sektöründen kar amaçsız işletmelere, özel sektörden kamu kuruluşuna, yerelden çok uluslusuna kadar tüm iktisadi ve sosyal örgütlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Yönetim, bir süreçtir, bilim ve sanat olma özelliklerinin yanı sıra çağımızda artık bir meslek haline gelmiş durumdadır (Taylor, 1997:7).

Yönetim (management) sözcüğü İngilizce'de ilk kez 16. yüzyılın sonlarına doğru görülmüştür. Bugün, yönetim sözcüğünü iş ve halkla ilişkiler alanlarına ilişkin bir eylem olarak kullanmakla birlikte iş dışındaki becerilerle de ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bir işletmenin elindeki en büyük kaynak, insanların bilgi, beceri ve tecrübeleri yani sosyal sermayedir. Bu kaynağın her zaman yeterli olmaması ya da uygun kullanılmaması durumunda sorunlar çıkar. Bu sorunları çözmek ise yönetimin temel görevlerindendir.

Yönetim için çok değişik tanımlar yapılmaktadır. Bunun başlıca iki nedeni vardır: Birinci neden, yönetimi tanımlayanların, yönetimin biçimine ilişkin yaklaşımlarının değişik olmasıdır. Yetkici, koruyucu, destekçi ve iş

birlikçi yönetim biçimlerinden birine daha çok bağılı olanlar bu inançlarına göre yönetimi değişik tanımlamaktadırlar. İkinci neden ise, yönetilen örgütün amaçlarının birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Başaran, 1989:14).

Yönetim için yapılan tanımların bir kısmını şu şekilde sıralamak mümkündür:

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için gerekli araçları sağlayan süreçtir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:711). Bu tanımda örgüt yapısının kuruluş, varoluş nedeni olan amaçlar ve her türlü eylemleri içeren yönetim süreçleri vurgulanmaktadır.

Yönetim, koordinasyon, bilim ve sanattır (Mishra, 1996:262). Bu görüşe göre yönetim, değişik ve birbirine aykırı sosyal enerjileri, bir sosyal organizma içinde ve bir bütün olarak iş görececek biçimde koordine etme kapasitesidir.

Tosun'a göre (1987:16) yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur.

Eren'e göre (1989:48) yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere, üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli kullanımı söz konusudur.

Başaran'a göre (1989:84) yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir.

Üçok'a göre (1993:12) yönetim, örgütünün amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynaklarını en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan,

yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreçtir.

Budak'a göre (1998:51) yönetim, ortak amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi ile ilgili tüm çabalarıdır.

Neves ve Caetano (2006:352) ise yönetimi "İşlerin insanlar aracılığı ile yapılması sanatı" olarak tanımlamaktadırlar.

Yukarıda ifade edilen her tanım, kendine özgü bir olguyu dile getirmektedir. Genel olarak tanımların şu hususları ihtiva ettiği gözlemlenmektedir:

- Gerçekleştirilecek amaç ya da amaçların olması,
- Bu amacı gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi,
- İş bölümü ile dağılan insan gücünün birleştirilmesi.

Bu ortak noktalar doğrultusunda, insanların toplum halinde yaşadıkları her yerde ve toplu olarak çalıştıkları her zaman yönetim söz konusu olmuştur ve olacaktır. Yönetim kademesinin görevi, bilimsel ve kültürel değerler yönünden, örgütü amaçları doğrultusunda yaşatmak ve örgütün gelişimini sağlamak olduğu için yönetime dair güncel tanımların da bu doğrultuda yapıldığı görülmektedir.

Yönetim tarzı, kurumun büyüklüğüyle, örgütün etkisi ve sonuçlarıyla bağlantılıdır. Küçük ve büyük örgütlerdeki çeşitli problemlerin nasıl çözüleceği yönetimin etkisinin nasıl geliştirilebileceği, takım çalışması ihtiyacının nasıl giderilebileceği gibi hususlar önem arz etmektedir.

Bu tanımlardan yola çıkarak, yönetimin, amaca ulaşabilmek için plan yapma, kaynak ayırma, sorun çözme, karar alma, işlemleri yöneltme ve denetimi elde tutma, ilgilileri, çalışanları gönüllülük esasına göre harekete geçirme, onlara inanç ve güven aşılama, ideal kazandırma vs. gibi bir dizi

birbirinden farklı faaliyeti içerdği ifade edilebilir. Bütün mesele insan ve maddi kaynakları belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme gereğini kavramış olmaktır. Bu durum karmaşıklaşan, değişen ve gelişen dünyada önemli bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır.

b. Yönetici – Lider İlişkisi

Yöneticilik ve liderlik kelimelerinin aralarındaki bazı kavramsal farklılıklara rağmen günlük dilde birbirlerinin yerine kullanılabildiği görülmektedir. Yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi yönetici ve lider de birbirinden farklı özellik, rol ve davranışları ifade etmektedir. Liderlik olgusu üzerine araştırmalar yapan bazı bilim adamları, liderlik ve yöneticilik kavramlarını karşılaştırarak aradaki farkları betimlemeye çalışmışlardır. Yazında bu terimler arasındaki farklılık değişik boyutlarıyla ele alınmıştır (Sağır, 2010:21).

Yönetici ve lider arasındaki farkları ortaya koyan çalışmalarda araştırmacıların çoğunlukla üzerinde durduğu farklar derlenerek **Tablo - 4**'te sunulmuştur:

Tablo-5: Yönetici-Lider Farklılıkları

YÖNETİCİ	LİDER
Mevcut yapıyı korumayla ilgilenir.	Değişmeyle ilgilenir.
Yöneticidir.	Yönlendiricidir.
Yazılmış konuşma metnini okur.	Konuşma metnini kendisi yazar.
Bürokratik otoriteye dayanır.	Moral otoriteye dayanır.
Plan sahibidir.	Vizyon sahibidir.
Ödül ve cezaya dayalı güç verir.	Paylaşılmış amaca dayalı güç verir.
Denetler.	Güdüler.
Düzenler.	İlham verir.
Hak ve yetkidir.	Güç ve yetenektir.
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Farklılık yaratır.
Muhafaza eder.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır.	İnsanlar üzerinde odaklanır.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli görüşe sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Ne ve niçin diye sorar.
Gözü her zaman kar/zarar	Gözü ufukları arar.

çizgisindedir.	
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut durumu sorgular.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Bugüne odaklanır.	Geleceğe odaklanır.
Mevcut durumu korumaya çalışır.	Değişim yaratır.
Politika ve kuralları uygular.	Paylaşılan değerlere dayalı bir kültür oluşturur.
Tarafsızlığı sağlamak amacıyla astlarından uzak durur.	İzleyenleriyle arasında duygusal bir bağ oluşturur.
Pozisyon gücünü kullanır.	Kişisel gücünü kullanır.
Arkadan iter.	Önde gider.
Örgütün genellikle yüksek kademelerinde bulunurlar.	Bir örgütün her kısmında bulunabilirler.
"Bu senin işin..." yaklaşımını benimserler.	"Sana faydalı olacak olan..." kelimeleri ile görüşlerini ifade ederler.
Başarı için sisteme dayanırlar.	Başarı için insanlara dayanırlar.
Denetime güvenirlir.	İnsanlara güvenirlir.
Kısa vadede başarılabacak hedef ve amaçlara odaklanırlar.	Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğinin hayalini kurarlar.
Dikkatli hareket ederler ve kesin olmayandan korkarlar.	Değişiklik yapma ve risk alma eğilimindedir.
Politikalar oluşturur.	Prensippler oluşturur.
Riske karşı tedbirlidir.	Gerektiğinde risk alır.
Karmaşadan uzak durur.	Durağanlıktan uzak durur.

Kaynak: Birdal ve Nilgün, 1992; Akıncı, 2001; Hart ve Waisman, 2005 ve Ören, 2006'dan faydalanılarak geliştirilmiştir.

Yukarıdaki tabloda ifade edilen farklılıkların yansırı iki kavramın işlevsel olarak da birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilir. Liderin temel işlevi, örgütün stratejik yönlendirme aşamasında vizyon, misyon ve temel amaçlarını belirlemek ve bunlara ulaşmak için stratejiler belirlemek iken yöneticinin temel işlevi belirlenen stratejileri uygulayarak arzu edilen sonuçlara varmaktır (Ülgen ve Mirze, 2004:14). Başka bir ifadeyle, yöneticilik, bir örgütün süreçleriyle, bunların hatasız ve etkin yürütülmesiyle ilgili iken, liderlik örgütün amaçlarını dikkate almaktadır (Sullivan ve Harper, 1997:17).

Daft (1999:39) ise, yöneticilik ve liderlik arasında karşılaştırmayı şu başlıklarla açıklamaktadır:

- Yönetme: Yöneticilik, planlama ve bütçe yapma ile ilgilidir. Liderlik ise vizyon ve strateji yaratma ile ilgilidir ve ufka odaklanır.
- Aynı Çizgiye Getirme: Yöneticilik, organize etme, personel alımı, yöneltme, kontrol etme ve sınırları çizme ile ilgilidir. Liderlik ise paylaşılan kültür ve değerleri yaratma, başkalarının gelişimine yardım etme ve sınırları azaltma ile ilgilidir.
- İlişkiler: Yöneticilik; üretim, satış ve servisler gibi hedeflere odaklanır, pozisyon gücüne dayanır ve patron gibi davranmayı esas alır. Liderlik ise; takipçileri etkileme ve motive etme gibi insanlara yönelik faaliyetlere odaklanır, kişisel güce dayanır ve koç, kolaylaştırıcı ve yardımcı gibi davranmayı esas alır.
- Kişisel Nitelikler: Yöneticilik, duygusal mesafeyi, uzman fikrini, konuşmayı, uygunluğu ve örgütü iyi bilmeyi esas alır. Liderlik ise duygusal bağları (kalp), açık fikirliliği (düşüncelilik), dinlemeyi (iletişim), uygunsuzluğu (cesaret) ve kendini iyi bilmeyi (bütünlüğü) esas alır.
- Sonuçlar: Yöneticilik, istikrarı devam ettirir. Liderlik ise değişim özellikle radikal değişim yaratır.

Yöneticilik; kurallar, yönetmelikler ve yetki düzenlemeleri ile belirlenmiş bir çerçeve içinde verilmiş olan işleri yaptırarak sonuç almakla ilgilidir. Kısaca yöneticilik, "karmaşayla başa çıkmak" ile ilgilidir (Kotter, 1999:70).

Liderlik ise; hedefleri ve hangi işlerin yapılacağını belirleyecek bir vizyona sahip olmak, yenilik ve değişim yapmak, insanlar üzerinde güven yaratarak onları isteyerek iş yapmaya sevk edebilmektir. Kısaca liderlik, "değişimle başa çıkmak" ile ilgilidir (Kotter, 1999:71).

Liderlik ve yöneticilik kavramlarına ilişkin tanımlar incelendiğinde liderliğin, yöneticiliğin ötesinde bir etkileme gücüne sahip olmayı gerektirdiği

ifade edilebilir (Korkut, 1992:95). Genel anlamda liderliğin belirleyici özelliği yenilik ve değişime yönelme iken, yöneticiliğin başlıca özelliği koruma ve kollamadır (Lipham, 1964:123).

İfade edilen farklılıklardan ötürü "her yönetici bir lider midir?" sorusuna olumlu cevap vermek güçtür. Hameck (1970:132)'nin de belirttiği gibi, her lider kısmen de olsa bir yöneticidir ancak her yöneticinin aynı zamanda bir lider olması her zaman mümkün olmayabilir. Bu açıdan ele alındığında lideri örgüt ortamına atamayla gelen üst konumundaki yönetici ile eş anlamda görmemek gerekmektedir. Atama ile göreve gelse dahi üst, ancak takipçileri tarafından verilen niteliklerle bir lider olarak algılanabilir. Yönetici ise ancak bazı koşulları yerine getirerek üstlük imajından liderlik imajına geçiş yapabilir (Bursalıoğlu, 1994:208).

Yazında, yukarıda ifade edildiği gibi liderlik ve yönetim kavramları birbirinden farklı kavramlar olarak tanımlanmakla birlikte, liderliğin yöneticiliğin önemli ve büyük bir bölümünü oluşturduğu da kabul edilmektedir. Sahip oldukları ve üstlendikleri çeşitli pozisyonlar yüzünden yönetici, yaptıkları ve söyledikleri ile diğerlerini etkilemektedirler. Dolayısıyla yöneticilerin aynı zamanda birer lider olmaları gereksinimi, sahip oldukları yönetsel rolün kaçınılmaz bir sonucudur (Manthey, 2002:8).

Açıklama ve tanımlardan da anlaşılacağı gibi, liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içeren iki farklı kavramdır. Erçetin (2000:35)'in de ifade ettiği gibi, çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü sağlamaları önem taşımaktadır. Örgütlerin günümüzde yaşanan ve gelecekte de yaşanması muhtemel hızlı değişme ve gelişmeler karşısında varlıklarını sürdürebilmelerinin ancak, yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik gibi çok boyutlu liderlik süreçlerini içeren dinamik bir yönetim anlayışı kazanmış liderler aracılığıyla mümkün olabileceği değerlendirilmektedir (Leblebici, 2008:63).

Liderlik, her alandaki yöneticilerinin ilgilenmek zorunda olduğu önemli konulardan birisidir. Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı,

konunun önemini daha da arttırmaktadır (Koçel, 2007). Örgütlerin insanlardan oluşması ve liderliğin özünde insan ilişkilerinin bulunmasından dolayı, hemen hemen bütün örgütler varlıklarını sürdürebilmek için yöneticiye olduğu kadar lidere de ihtiyaç duymaktadır. Örgüt etkililiğini artırma doğrultusunda izlenecek politikayı çok iyi kavrayabilen, bu bilinç ve anlayışla çalışanların yaratıcı güçlerini harekete geçirebilen bir yönetici, aynı zamanda liderlik statüsünü de kazanabilmektedir (Argon, 2004:83).

Yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkileri, onların liderlik vasıflarının en önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Dolayısıyla, yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı ve uzman, liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmektedir (Powers, 1979:75). Diğer taraftan, işletmelerde görev yapan her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olduğu söylenemezse de bunların liderlik niteliklerine sahip olmaları gerektiği kabul edilmektedir. Ancak bunun tam karşısı, yani her liderin de bir yönetici olması zorunlu ve şart değildir (Kıngır, 1995). Başka bir ifadeyle, yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, lider olmayan yöneticiler de olabilmektedir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin lider olabilmeleridir (Koçel, 2001:22). Günümüzdeki rekabet koşulları, değişen müşteri istekleri, globalleşen pazarlar ve teknolojik gelişmeler gibi nedenler bunu gerektirmektedir. Zira artık iş dünyasını tanımlayan en önemli sözcükler; kriz, değişim, gelişim ve ayakta kalma mücadelesidir. Böyle bir ortamda, örgütlerin başarılı olabilmelerinin en etkili yolu etkili liderlik gösterebilen yöneticilere sahip olabilmektir (Greger ve Peterson, 2000:17). Artık işletmelerde lider-yöneticilere daha çok ihtiyaç duyulmaktadır (Paksoy, 2002:45).

Liderlik ve yöneticilik birbirinin yerine geçebilen rollerdir (Haas ve Tamarkin, 1992:19). Nitekim Hennessey (1998:524), örgütlerde görev yapan yöneticilerin liderlik performanslarının, örgütün başarılı ya da başarısız olması ile doğrudan bağlantılı olduğunu vurgulamıştır.

Vries (2000:416)'a göre, herhangi bir işletmenin örgütsel performansını belirlemede, örgüt çalışanları, pazar payları ya da idari düzenlemelerinin yerine, üzerinde en çok odaklanması gereken konu yöneticilerin liderlik etkinliğidir.

Weathersby (1999:3)'a göre, liderlik emretmek değil, ikna etmektir. Görüldüğü üzere, lider rolünü üstlenen veya üstlenecek kişi ile izleyicileri (astları) arasında bir etkileşim ilişkisi olduğu kabul edilebilir (Erdoğan, 1991:11). İşte bu süreç içerisinde, yöneticinin liderlik yaparken diğer bir ifadeyle astlarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirirken, gösterdiği davranışlar liderlik yönelimi olarak tanımlanabilir (Acar, 2001:96). Diğer bir tanıma göre; yöneticinin iş görenlerini etkileyerek, örgütün amaçları doğrultusunda iş görmelerini sağlamak üzere sergilediği davranışlar, liderlik yönelimi olarak ifade edilebilir (Akdoğan, 1997:290). Bu tanımlamalar ışığında, yöneticilerin gösterdiği liderlik ile yönetsel davranışın örtüştüğü söylenebilir.

Sonuç olarak; lider ve yönetici kavramlarının birbirinden farklı olduğu genel kabul görmüş, ancak farklı anlaşılmasının nedenleri açık bir şekilde ortaya konulamamıştır. Günümüzün belirsiz çevre şartlarında örgütlerin başarısı için birbirinden ayrı fonksiyonları olan bu iki kavramın yerinde kullanılması gerekmektedir. Bugün yönetim ve liderlik kavramları birbirlerinin yerine kullanılacak kavramlar olarak değil, ikisi de birbirini sistem içerisinde tamamlayan süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır (Soylu vd., 2007).

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve rekabet ortamı yöneticilik ile liderlik arasındaki farklılığı bazı durumlarda daha belirsiz hale getirmektedir. Yöneticiliğin karmaşıklığı düzenleme, liderliğin ise değişimi düzenleme özelliği, her iki kavrama ilişkin yeteneklerin bir arada bulunması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bunun nedeni de değişime olan ihtiyaçtır. Dolayısıyla değişimin başarıyla gerçekleştirilmesinde veya diğer bir ifade ile değişim yönetiminin başarısında yöneticilik kabiliyetleriyle birlikte liderlik kabiliyetlerinin bir arada geliştirilmesi güncel bir konu olarak işaret edilmektedir.

Bu yeni bakış açısına uygun olarak gelişen "Lider yöneticilik" (Davies, 1994:16) kavramı mentorluk, koçluk ve danışmanlık kavramlarının incelendiği aşağıdaki alt bölümden sonra ayrıntıları ile tartışılmıştır.

2.MENTORLUK - KOÇLUK - DANIŞMANLIK KAVRAMLARI VE KARŞILAŞTIRMALI İNCELEME

a. Mentorluk Kavramı

Mentorluk neredeyse 3500 yıllık bir kavramdır ve kökeni Yunan mitolojisine kadar dayanmaktadır. Odyssey Destanı'na göre Mentor; Ithaca Kralı Odysseus'un Truva savaşlarına giderken, evini ve varisi Telemachus'u emanet ettiği sadık ve güvenilir bir aile dostudur. Ithaca Kralı Odysseus, Truva savaşında iken oğlunun eğitimi ile Mentor ilgilenecektir (Starceovich, 1997).

Mentor'a verilen görev Telemachus'u eğitip bilgilendirmek ve Ithaca Kralı olarak yetiştirmektir. Yıllar sonra mentor, koruyuculuk görevinin ötesine geçerek, Telemachus'un özel öğretmeni ve güvenilir bir akıl hocası konumuna gelmiştir (Starceovich, 1997:16).

Yukarıda anlatılan olaydaki mitolojik kahramanın ismi olan "Mentor" zamanla adını destekleyici, öğretici ve dinleyen olarak bireyin örgüte kazandırılması ve kariyer gelişimine yardımcı olunması konusunda danışmanlık yapan, ona rehber olan kişiye vermiştir (Ceylan, 2004:2).

Mentor terimi; deneyimini, uzmanlığını ve bilgisini paylaşan insanı tanımlamak için kullanılmıştır. Ortaçağda mentorluk, "öğretmen-öğrenci" ilişkisine benzer şekilde yorumlanmıştır. Öğrenci, mentorun deneyimlerinden yararlanmakta; mentor ise, onun gelişimini sağlamakta ve onu cesaretlendirmektedir (Thomson, 1993:44).

Mentor kavramının tarihçesine, mentorluğun ne ifade ettiği konusunda yol gösterici olması için değinilmiştir. Mentorluk öncelikle, yetiştiriciliğin, bilgi ve deneyimleri genç nesillere aktarmanın miras özelliğinin altını çizmektedir (Mullen, 1998). Odysseus gibi liderler, kendinden sonra bir değer bırakmak gerektiğini bilir. Mentorluk deneyimle bilgeliği birleştirmektedir. Mentor, genç Telemachus'a krallık becerilerini kazandırma çabalarında bilgeliğini ve deneyimlerini ortaya koymuştur (Bell, 1998:17).

Mentor teriminin sözlük anlamı ise, "akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz"dur (Redhouse English-Turkish Dictionary, 1990: 614). "Mentor" ve "mentorluk" Türkçe yazında "hami" ve "hamilik" ya da "akıl hocalığı" olarak ifade edilmekle birlikte, bu kavramların "mentor" ve "mentorluk" terimlerini tam olarak karşılamadığı da vurgulanmaktadır (Özkalp, Kirel, Sungur ve Cengiz 2006: 57). Bu bakımdan çalışmada İngilizcedeki karşılığı olan "mentor" kavramı kullanılmıştır.

Mentorluk ise; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (tutor), avukat (advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol modeli (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür (Starcevich, 1997:17).

Mentorluk; destekleyici eylemler ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir (Harvey ve Bowin, 1996:112).

Mentorluk, bir çalışana onun çalışma yaşamında yöneticisinin rehberlik yapması, bu yolla onun çalışma yaşamında etkili olması ve onu örgüte kazandırmasıdır (DeCenzo ve Robbins, 1999:87). Bunun için mentor deneyimini ve bilgisini deneyimsiz çalışanla paylaşır. Mentor çalışanı yetenekleri doğrultusunda yönlendirir. Mentor-öğrenci ilişkisi uzun süren bir ilişkidir ve öğrenci tarafından tüm çalışma yaşamı boyunca temel alınan gelişimdir.

Mentorluk, hem yönetici adayı olarak yetiştirilmesi planlanan kişilere hem yeni başlayan çalışanlara, onların örgüte kazandırılmaları, örgütü tanıyıp bilgi edinmeleri için, hem de alt kademelerde çalışan yöneticilere aktif bir şekilde rehberlik yapmaktır (Singer, 1990:125).

Mentorluk süreci, mentor kelimesinin harfleriyle ifade edilen analitik bir süreç olarak da kabul edilebilir: **M**ENTOR= **M**odel (model), **E**mpathize (hissetme), **N**urture (yetiştirme), **T**each (öğretme), **O**rganize (düzenleme), **R**espond (cevap verme) (Stueart ve Sullivan, 2010:74).

Andrica (1996:128) mentorluğun hem sorumluluk hem sanat hem de mentor ve öğrencisi arasında yaşanan bir paylaşım ilişkisi olduğunu söyleyerek mentorluk kavramının ne kadar geniş bir perspektifte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Aslında iyi yöneticiler çalışanlarına bir dereceye kadar mentorluk yaparlar, kendi haleflerini yetiştirirler ancak yöneticilerin tüm çalışanlarına eşit zaman ayırmaları zordur. Ayrılan zamanın eşit olmaması çalışanların motivasyonunu bozabilir (Barutçugil, 2004). Ayrıca çalışanlar için yöneticileriyle açık açık konuşmak, sorunlarını tartışmak da zor olabilir. Bu nedenle yöneticinin mentor olarak çalışanlarıyla ilişki kurması, her zaman kendi başına yeterli olmayabilir; yönetici ve çalışan arasında etkin bir mentorluk ilişkisi gerçekleşmeyebilir. Çalışanın kariyeri ile ilgili bir konuda kendisine danışabileceği ya da deneyimlerinden faydalanabileceği birini aramasıyla mentorluğun en sık gerçekleşen çeşidi ortaya çıkar. Mentor örgüt içinden veya dışından olabilir (Koçel, 2007). Akıl hocası yani mentor, destekleyici, olumlu düşünebilen, öğretici ve dinleyici gibi rolleri üstlenerek bireyin örgüte kazandırılması ve kariyer gelişimine yardımcı olunması konusunda danışmanlık yapar.

Mentor aracılığıyla yetiştirilen kişiyi ifade etmek için en yaygın olarak kullanılan terim, "protégé" dir. "Protégé" teriminin sözlük anlamı ise, "etkili ve önemli bir insanın patronluğu, rehberliği ve himayesi altında bulunan kişidir" (Starceovich, 1997:16). Bu terimle hemen hemen aynı anlamı taşıyan başka ifadeler de kullanılmaktadır: çırak (apprentice), öğrenci (student), vesayet altındaki kişi (pupil), asistan (understudy), ortak (partner) gibi.

Mentorluğun örgüt kültürüne karşı duyarlılık oluşturmayı, hedef ve değerlere bağlılık yaratmayı, daha proaktif bir şekilde kariyer hedefleri belirlemeyi ve daha güçlü ast-üst ilişkileri yaratmayı amaçlayan işlevleri vardır (Kram, 1983). İş yaşamında mentorluk ilişkilerinin sıklıkla, daha yaşlı ve deneyimli yöneticiler ile daha genç ve kariyerine yeni başlayanlar (ast veya genç bir yönetici) arasında gerçekleştiği görülmektedir. Yetiştirilen bireyler, mentorun deneyimlerinden etkilenecek, paylaşılan alanda gelişmek için merak, enerji ve gayret göstermektedir; bununla beraber, her iki tarafın

da ortaklık ilişkisi içerisinde hareket etmesi gerektiği unutulmamalıdır. Mentor "bilgiyi aktaran" kişidir. Verimli bir mentorluk ilişkisinin en temel göstergesi, her iki tarafın da farklı konularda mentorluk ilişkisini sürdürmesidir (Dorval, Isaksen ve Noller, 2001).

Örgütlerde eğer verimli bir örgüt kültürü oluşturulmuşsa, değişik roller ve statülerle örgütte bulunan kişiler bilerek ya da bilmeyerek mentorluk yapabilirler. Örneğin; rol model olarak alınan girişimci iş sahipleri ya da üst düzey yöneticiler, başarılı çalışanlar, eğitimciler, danışmanlar, örgüt psikologları ve tıp uzmanları, deneyimli iş arkadaşları, takım liderleri ve koçlar mentorluk sürecine isteyerek veya istemeyerek girebilirler ve mentor rolünü sergileyebilirler (Barutçugil, 2004).

Uygulamaları çok eski tarihlere kadar uzanan mentorluk zamanla değişmiş, yeni çehreler kazanmış ve uygulayıcılarına yepyeni bakış açıları kazandırmıştır. 1970'lerin başında dünyada yaşanan ekonomik kriz şirketleri, ayakta durmak ve rekabet gücünü korumak için yeni yönetim stratejileri üretmeye zorlamıştır. Bir kariyer yönetimi yaklaşımı olarak mentorluk daha fazla uygulama alanı bulmuş, özellikle verimliliği arttırmaya dönük olarak da performans sorunlarına bir çözüm olarak sunulmuştur (Barutçugil, 2004). Günümüzde mentorluk yaklaşımı ise 1970'ler ve 1980'lerden farklıdır. 2000'li yıllarda mentorluk, performans ilgili sorunların çözülmesinden ve iyileştirilmesinden çok; takım kurma, lider geliştirme ve kariyer yönetimi gibi konulara odaklanmaktadır (Ceylan, 2004).

Bir çeşit sıkı bir usta çırak ilişkisi olan mentorluk, hem yeni başlayan çalışanların örgüte kazandırılmaları, örgütü tanıyıp bilgi edinmeleri, örgüt kültürünü benimsemeleri amacıyla kullanılmakta hem de gelecek vaat eden, yönetici olma potansiyeline sahip çalışanların örgüt bünyesindeki deneyimli yöneticilerin yol göstermesi ile sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneği 'deneyimin' olgunluğuyla birleştirmelerinde rol oynamaktadır (Dorval, Isaksen ve Noller, 2001).

Günümüzün örgütlerinde örgüt çapında yapılandırılmış kurumsal koçluk ve mentorluk sistemlerinin katkısı olmadan, çalışanların yetenek ve

potansiyelinden yeterince yararlanılamayacağı anlaşılmıştır. Son yıllarda Amerika'da her sektörden örgütün mentorluk sistemi kurma çabalarında olağanüstü bir artış yaşanmaktadır (Wild, Shambaugh, Isberg ve Kaul, 1999). Özellikle 1980'li yıllardan bu yana, mentorluk konusunda verilen konferanslarda araştırmacılar ve uygulamacılar bir araya gelerek yaklaşımlarını paylaşmakta ve bu yaklaşımları işletmelere uyarlamaya çalışmaktadırlar. Artık mentorluk ilişkileri daha fazla değer kazanmakta ve birçok meslek dalında mentorlar, işe yeni başlayan yöneticileri geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Günümüzde daha çok sayıda işletme, orta kademe yöneticilerin uzmanlık düzeyini arttırmak ve üst düzey yönetici yetiştirmek amacıyla mentorlara gereksinim duymaktadır (Aytaç, 2002:19). Mentorluk ve koçluk üzerine yapılan akademik yayınların yanı sıra, popüler yayınlarda yapılmakta ve mentorların ve koçların bireysel kariyer gelişiminde oynadıklarını rol irdelenmektedir. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde de personel destek sistemi olarak koçluk ve mentorluk uygulamalarının teşvik edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Kutilek ve Earnest, 2001).

Bu alanda yapılan çalışmalar ve uygulamalarla beraber mentorluk kavramı yeni boyutlar kazanmaktadır. Geçmişte kadın çalışanlar ve azınlıklar, bir mentor bulmakta güçlük yaşar ve bu yüzden de kariyerlerinde ilerlerken sık sık güçlüklerle karşılaşılırdı. Günümüzde bu gruplar için özel mentorluk programları geliştirilmekte, hatta çapraz-cinsiyet (cross-gender) mentorluk uygulamaları teşvik edilmektedir (DeCenzo ve Robbins, 1999).

Geleneksel mentorluk ilişkilerinin teknolojiyle entegrasyonu sonucunda geliştirilen "Elektronik Mentorluk (E-Mentorluk)" sistemleri, sosyal önyargılardan bağımsız, sanal ortamlarda bireysel kariyer gelişimine katkıda bulunan ilişkilerin kurulmasını kolaylaştırması ve farklı bir etkileşim yöntemi yaratarak yaşanan sorunları ortadan kaldırması nedeniyle önerilmektedir (Hamilton ve Scandura, 2003). Mentorlukla benzerliklerinden ötürü genelde aynı anlamda kullanılan koçluk kavramına ilişkin bilgiler ise aşağıda sunulmuştur.

b. Koçluk Kavramı

"Koç" kavramının ilk kullanımına İngilizce'de 1500'lü yıllarda rastlanmaktadır. Bu dönemde bir binek arabasını süren hayvana ya da yolcu vagonunu çeken lokomotifle koç denilmekteydi. Bu anlamını bugün de koruyan koçluğa zamanla yeni anlamlar da yüklenmiştir. Koçluk, günümüzde çoğunlukla bir kimseyi olduğu yerden olmak istediği yere götürme anlamında kullanılmaktadır (Witherspoon ve White, 1996).

Koç, bireysel kariyer planlama uzmanıdır. Bireyin kariyerini etkileyebilecek tüm faktörler ile ilgili fikirler geliştirir (Barutçugil, 2004). Koçlar, danışanları için bir öğretmen değil, daha yüksek performans için yeni fırsatlar, meydan okumalar ve davranışlarla tanıştıran bir bireydirler (Witherspoon ve White, 1996). Çalışanın performansını ve imajını geliştirici çalışmalar yapar. Etkili bir koç tıpkı bir ajanda gibidir. Bireyin yeteneklerini keşfetmesini sağlar, güçlü yanlarını ve geliştirmesi gereken özelliklerini bireye bildirir. Koçlar, insanların "bulundukları" yerlerden "olmak istedikleri" yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. Ancak bunu yaparken, cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanırlar (Barutçugil, 2004).

Koç, danışanın geçmişte nerede olmuş olduğunu, bugün nerede olduğunu, nereye gitmek istediğini ve bunun için nasıl yol izlenmesi gerektiği konusunda danışanını bilgilendirir (Morris III, 2000:34). Koç, performans geliştirmeye odaklanarak danışanının en iyi çaba ve performansı elde etmesi için ona ilham ve cesaret verir. Sorumluluk almaya özendirir, kendine güvenmesini sağlar. Koç, gerektiğinde iş bilgisini ve gerektiğinde insan ilişkileri becerisini, yerinde ve dengeli bir şekilde kullanarak danışanının kişisel ve profesyonel gelişimini destekler (Barutçugil, 2004). Koç, kişisel ve profesyonel iş yaşamı arasında sinerji yaratılmasına yardımcı olur (O'Neill ve Broadbent, 2003).

Koçluk, bireysel yönetim danışmanlığı olarak da adlandırılır ve farklı yöntemlerle bireysel ve örgütsel değişimin planlı, derin ve kalıcı olarak gerçekleşmesini sağlayan dünyadaki en etkili modellerden biridir (Benton,

1999:24). Yönetmel bir eylem olarak, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratır. Aslında koçluk, bütün hayatımız boyunca gördüğümüz ve deneyimlediğimiz bir danışma ilişkisidir (Morris III, 2000:34).

Koçluk, bireylerin beceri ve yetkinliklerini maksimum seviyede kullanmalarını sağlayarak, onların başarısı üzerinden örgütlerin başarıya ulaşmasını sağlamaya yardımcı olur (Gilley ve Boughton, 1996:44).

Koçluk aynı zamanda, yöneticilerin karşılaştıkları zorluklarda onlara eşlik ederek sahip oldukları bilgiyi iş sonuçlarına dönüştürmeyi esas alan bir süreçtir (Barutçugil, 2004).

Koçluk, örgütler ve örgütlerdeki birimler, gruplar ve yöneticiler için her danışana özel tasarlanan, gizlilik ve etik prensiplere bağlı kalarak çalışılan liderlik, performans ve bireysel gelişim aracıdır ve işletmeler için kaçınılmaz bir strateji ve taktik durumundadır. Hatta koçluk örgütler için o kadar önemli olmaya başlamıştır ki pek çok örgüt bir çalışanın örgüt içinden deneyim sahibi bir mentorla eşleşmesini beklememekte, bunun yerine çalışanı deneyim sahibi, uzman bir koça yönlendirmektedir (Hill, 1992).

Koçluk, her yöneticinin günlük hayatının parçaları olarak görünen, konuşulan, yönetilmesi gereken ama özünde ciddi davranışsal, bilişsel, sistemsel ve duygusal unsurlar taşıyan kavramların farklı bir modelle çalışma yöntemidir. Aslında, koçluk zamanı ve enerjiyi en iyi biçimde kullanmayı öğrettiği için geleceğe dönük bir yatırımdır (O'Neill ve Broadbent, 2003).

Koçluk gelişigüzel işleyen, basit bir görev verme süreci değildir; güçlü bir önsezi, iyi bir planlama ve sürece etkili bir katkıyı gerektirir (Sidler ve Lifton, 1999). Koçluk sürecinin işleyişi bireylerin, örgütlerin gereksinim ve koşullarına bağlı olarak değişmekle birlikte sürecin işleyişi ile ilgili olarak genel bir çerçeve çizilebilir.

Koçluk sürecinin işleyişi, planlama, koçluk ve kontrol olmak üzere üç aşamadan oluşur (Sidler ve Lifton, 1999:18). Planlama aşamasında, danışana gereksinimlerine, isteklerine ve çalıştığı pozisyona göre, 360

derece geribildirim, kişilik testleri, liderlik envanterleri uygulanır ve derinlemesine görüşme tekniği ile danışan hakkında ayrıntılı bilgiler elde edilir. Danışan, kendisiyle ilgili diğer değerlendirmeler ile ilgili geri bildirimler alır, amaç ve hedeflerini, çözmek istediği problemlerini, yaşadığı sıkıntıları, yeni ve alternatif olanakları bunları danışmanı ile tartışır, danışan ve danışman bireysel ve örgütsel hedeflerini belirleyip buna uygun hareket planı hazırlar (Gilley ve Boughton, 1996).

Koçluk aşamasında, tek tek bu planlar üzerinden çalışılırken danışanın, farkındalık, sorunların üstesinden gelebilme, iletişim ve kişilerarası ilişkileri alanlarında gelişimi desteklenir (O'Neill ve Broadbent, 2003). Koç ve danışanı her görüşmelerinde bir yandan bu plan üzerinden çalışırken, diğer yandan yöneticinin yaşadığı ve hedeflerine ulaşmasına engel teşkil eden problemler ve güçlükler ve bunların içsel ve çevresel faktörler üzerinde çalışılırlar (Benton, 1999). Kontrol aşamasında ise; koç, danışanın önerileri ve çözüm yollarını uygulayıp uygulamadığına, sürecin etkili olup olmadığına bakar. Sürecin yanlış işleyen kısımlarını danışanı ile birlikte düzeltir; gerektiğinde danışan ödülleri ile desteklenir (Sidler ve Lifton, 1999).

O'Neill ve Broadbent'in (2003) aktardığı bir araştırma danışanların koçlarına pek çok rol biçtiklerini göstermektedir. Koçluk danışanlarının

- % 50.5'i koçlarını mentor,
- % 46.7'si iş danışmanı,
- % 41'i öğretmen,
- % 30.5'i kendilerine angarya yükleyen biri,
- %29.5'i rehber olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

Koçluk erken kariyer aşamasındaki çalışanlar için çok önemli bir destektir. Öğüt vermek, moral ve motivasyonu artırmak, cesaretlendirmek, uyarmak, bilgilendirmek, deneyimlerden yararlandırmak anlamında biçimsel olmayan bir şekilde verilen eğitim ve yetiştirme desteğidir (Gilley ve Boughton, 1996).

Koçluk verimli çalışmak, yüksek performans düzeylerine sahip olmak, dolayısıyla piyasalardaki rekabet gücünü arttırmak isteyen tüm örgüt ve işletmeler için gereklidir (Özden, 2001:165). Örneğin; yöneticiler, çoğunlukla düşük performansın sonuçlarıyla ilgilenirken bunun nedenlerini göz ardı ederler. Düşük performansın nedenlerinin belirlenmesi, koçluk sürecinin en temel boyutlarından biridir.

Koçluk sürecinin iki önemli aşaması olası performans sorunlarını öngörmek ve var olan sorunları analiz etmektir. Bunun için koç ve çalışan arasında çok etkin bir iletişim olması gerekir. Bu iletişim sürecinde konuşmak, dinlemek ve özellikle geri bildirim almak ve vermek büyük önem taşır. Taraflar birbirlerini birer ortak olarak gördükleri için dürüst, açık, etkili iletişim sağlamak genellikle kolaydır. Koçlar, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde geri bildirim verebilirler. Olumlu geri bildirim, performansın beklentiyi karşıladığını veya geçtiğini gösteren, takdir ve tanınma, övgü ve yüceltmedir. Olumsuz geri bildirim ise, performansın beklentileri karşılamadığını ortaya koyan yergi, kınama, uyarı ifade ve davranışlarıdır (Barutçugil, 2004:55).

Barutçugil (2004)'e göre; bazı yöneticiler beklentileri karşılandığında, işler yolunda gittiğinde herhangi bir geri bildirimde bulunmazlar. Belki de bunu yaptıklarında çalışanın ek taleplerde bulunacağı endişesini taşırlar. Oysaki bu olumlu geribildirim davranışın hemen arkasından ve olabildiğince başkalarının yanında yapılması olumlu etkiyi daha da arttıracaktır. Olumsuz geribildirim de yine hemen fakat bu kez başkalarının olmadığı bir yerde yapılması ve özellikle duyguların ifade edildiği bir iki dakikayı geçmeyen bir konuşma ile sınırlı kalması gerekir.

Koçluk uygulamaları dışarıdan, bu alanda hizmet veren profesyonel bir firmadan sağlanabileceği gibi, örgüt içindeki yöneticilerin çalışanlarına koçluk yapması ile de sağlanabilir (Uçkun ve Kılınç, 2007:81). Aynı zamanda yetenekli bir koç olan yönetici; yüksek iletişim becerilerine sahip, duygu ve düşüncelerini açıklıkla ifade edebilen, alçak gönüllü, esnek, uyumlu, zeki, çalışanlarına ve takım üyelerine saygılı, açık ve dürüst, kendisini işine, örgütüne ve çalışanlarına adanmış bir kişidir. Duruma göre, sonuca ve sürece odaklanmayı bilen, olumlu ilişkilerin gücünü kullanan, cezalardan çok olumlu

pekiştireçlerle çalışanlarını etkileyen bir liderdir. Duygusal olarak dengeli, kendisini ve karşısındakini iyi tanıyan ve yöneten bir kişidir (Uçkun ve Kılınç, 2007:82).

c. Danışmanlık Kavramı – Koçluk, Mentorluk ve Danışmanlık Kavramları Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Danışmanlığı “danışanın daha mutlu yaşaması için gerekli standartları arama, keşfetme ve açıklık kazandırma konusunda ona fırsat sağlama” olarak tanımlayabiliriz. 1980’lerde danışmanlık, iş dünyasında istenilen performans düzeyinde çalışmayan elemanlar için gereken bir yöntem olarak görülüyordu (Özden, 2001:162).

Danışmanlık, yöneticiyi, çalışanları aktif olarak dinlemeye, gerçekleri tanımak için onlara soru sormaya ve onların uygun bir sonuca ulaşmalarını sağlamaya teşvik eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bazı örgütlerde danışmanlık, problemler su yüzüne çıktığında örgütün disiplin aracı olarak kullanılır. Yanlış davranışları gözlenen çalışan, yönetici ile danışmanlık görüşmesi yapar (Kalinauckas ve King, 1994:7).

Günümüzde bu yöntemlerle eğitilmiş bazı yöneticiler, koçluğu danışmanlıkla eş anlamlı görmektedirler. Ama ikisinin arasında önemli bir temel fark vardır: Danışmanlık problem temellidir, koçluk ise gelecekteki fırsatlarla ilgilidir. Koçluk yönteminin kullanılması için yolunda gitmeyen bir şey olması gerekmez (Reddy, 1995:108). Ama bu, ortak noktaları olmadığı anlamına da gelmez. En büyük benzerlik, koçluk ve danışmanlık için gereken becerilerde kendini gösterir. Koçluk, danışan negatif duygu durumunda ya da derin umutsuzluğa kapılmış ise uygulanmaz. Bu, danışmanlık için daha uygun bir durumdur. Aşırı idealist olmamak için, koçlukta, gelecekte bir takım problemler doğabileceği göz ardı edilmemelidir (Herr ve Cramer, 1996:359).

Mentorluk, koçluk ve danışmanlık kavramları arasındaki ilişkilerin irdelenmesi, lider-ast arasındaki ilişkilerin çeşitli yönleriyle tanımlanması açısından aydınlatıcı olacaktır.

Zaman boyutu dikkate alınmadığında, bu üç kavram arasında oldukça küçük farklılıklar bulunduğu söylenebilir. Aslında yönetici, ekip lideri veya ekip üyesi, her zaman astlarına veya iş arkadaşlarına yeni beceriler öğreterek, yanlış tutumlar sergilediğinde onları bunlarla yüzleştirecek ve örgüt değerlerini hatırlatarak farkındalık yaratan bireyler olmalıdır (Snape, Redman ve Bamber, 1994: 81). Bu; öğretme formuyla, bireysel ve örgütsel engelleri aşma çabalarıyla veya kariyer geliştirme fırsatları verme girişimleriyle gerçekleşebilir. Özetle, yöneticinin her çabası, astlarının gelişim araçlarına sahip olduğunu ve gerekli yetkinliklerle donatıldığını görmek amacına yönelmelidir (Ceylan, 2004:48).

Koçluk, mentorluk ve danışmanlık faaliyetlerinin zaman, içerik ve odak noktaları dikkate alınarak yapılan karşılaştırma **Tablo-6**'da yer almaktadır:

Tablo-6: Koçluk-Mentorluk-Danışmanlık Karşılaştırması

SÜREÇ	ZAMAN	İÇERİK	ODAK NOKTASI	FAALİYETLER
KOÇLUK	Kısa ve orta vadeli	İşle ilgili öğrenme	Mevcut iş ve Planlanan iş için öğrenmeyi kolaylaştırma ve/ veya geliştirme	İş tasarımı ve öğrenme tekniklerinden yararlanarak bireysel ve ekip performansını iyileştirme
DANIŞMANLIK	Kısa vadeli	Motivasyon, Tutumla ilgili problemleri çözümüleme	Gelişimsel yaşamın her alanında çözüm bulma	Aktif dinleme, duygu ve düşünceleri keşfetme, Hedefler, değerler ve değişkenleri gözden geçirme
MENTORLUK	Uzun vadeli	Kariyer, Ailenin rolü, Gelecekle ilgili mevcut performans düzeyini iyileştirme	Gelişimsel, mevcut ve gelecekteki yaşam dönemlerini kapsama alma	Kariyer fırsatları yaratma, Uzun vadeli kariyer geliştirme programlarına katılımı teşvik etme, Kariyer kararlarını destekleme

Kaynak: Snape, Redman ve Bamber, 1994; Ceylan, 2004 ve Herr ve Cramer, 1996'dan faydalanılarak geliştirilmiştir.

Reddy (1995: 108) 'e göre mentorluk, danışmanlık ve koçluk kavramları arasındaki benzerlikleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Bireylerin davranış, tutum ve becerilerini geliştirmek amacıyla farklı konularda öğrenme fırsatları yaratmak,
- İleri düzeyde bilgi ve deneyimleri aktararak gelişim rehberliği yapmak, başvuru kaynağı olmak,
- Beceri geliştirme fırsatları sunmak,
- Öğrenme ve bağımsız düşünmeyi harekete geçiren soru sorma stratejileri geliştirmek,
- Bireyin gelişim hedeflerine ulaşmasını amaçlayan geribildirim vermek ve onu yönlendirmektir.

Koçluk için gerekli beceriler, mentorluk için de uygun görülmektedir. Aktif dinleme, soru sorma tekniklerini kullanma, yetkinlik geliştiren hedefler belirleme, güven ve performans artırıcı geribildirim verme gibi temel beceriler koçluk ve mentorluk uygulamaları açısından oldukça önemlidir (Parsloe, 1997: 17).

Görüldüğü gibi, mentorluk rolü; koçluk, danışmanlık ve diğer destekleyici rolleri kapsayıcı niteliktedir. Koç olarak mentorlar, yetiştirilen kişilerin becerilerini geliştirir. Danışman olarak mentorlar, yetiştirilen kişileri destekler ve özgüvenlerini artırır. Destekleyici olarak mentorlar, yetiştirilen kişi adına aktif bir şekilde aracılık yapar, çeşitli teşviklerden yararlanmaları için inisiyatif kullanırlar (Armstrong, 1997:205).

Tanımları, benzerlikleri ve farklılıkları yukarıda ifade edilen bu 3 kavrama ilişkin verilen bilgiler doğrultusunda, mentorluk, koçluk ve danışmanlığın liderlik ve yöneticilik kavramları ile eş anlamlı veya özdeş olmadığı anlaşılmaktadır. Bu kavramlar örgütün yöneticilerinin, yöneticilik ve liderlik kabiliyetlerini geliştirmek için kurumsal veya doğal olarak gelişen bir süreç olarak tanımlanabileceği gibi, içerisinde barındırdığı tecrübe paylaşımı,

yol gösterme, fikir verme gibi bileşenlerden ötürü liderin ve yöneticinin astları üzerindeki etkileme gücünü arttırabilecek birer özellik olarak algılanabilirler.

Çalışmanın devamında koçluk, mentorluk ve danışmanlık kavramları yönetici ve lider geliştirme programlarını destekleyici nitelikte kavramlar olarak ele alınacaktır.

3. LİDER YÖNETİCİLİK

Gelişen teknoloji, rekabet şartları ve örgütlerde yaşanan sürekli değişim hem iş görenlerin istek ve beklentilerini hem de örgüt yapısının gereksinimlerinde değişikliklere yol açmıştır. Meydana gelen bu hızlı değişim liderlik davranışlarının değişmesinde ve farklılaşmasında da etkili olmuştur.

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde hem kurumsal ihtiyaçlar hem de çevresel etkenler yöneticileri çok daha asimetrik bileşenlerle dolu bir faaliyet sahasında görev yapmaya zorlamaktadırlar. İşletme, kamu, akademik ve özel tüm yönetim birimleri yöneticilerinden klasik yönetici tanımlarının ötesinde özellikler ve performans beklemektedirler (Davies, 1994:17). Bu beklenti liderliğin binlerce yıldır araştırılan özelliklerinin yöneticide de bulunması gerektiğini işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle yönetici ve lider arasındaki farklılıklara odaklanmak yerine bu iki kavramın ayırt edici ve olumlu yönlerini içselleştirmiş “Yönetici + Lider = Lider Yönetici” (Davies, 1994:17) bakış açısında düşünmekte fayda olduğu değerlendirilmektedir.

1900’lu yıllarda başlayan yöneticilik ve liderlik ile ilgili tüm araştırma ve yaklaşımlarda liderlik ve yöneticilik kavramlarına farklı açılardan ve farklı tanımlamalar ile yaklaşılmıştır. Bu nedenle; liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte eş anlamda kullanılan kavramlar olamamıştır.

Yöneticilik ve liderlik tanımlarının verildiği ilk bölümde belirtildiği gibi yöneticiler klasik olarak başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçlarını denetleyen kişiler olarak tanımlanırken liderler ise; bağlı bulunduğu örgütün amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda örgüt üyelerini etkileyen

ve davranışa yönelten kişiler olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:216). Diğer taraftan gelişen ve değişen örgütler artık ne sadece yöneticilik ne de sadece liderlik ile yetinmektedirler. Modern örgütler yeni bir tanımlama ile "lider yöneticilere" ihtiyaç duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında ise lider yöneticiler; bir örgütün faaliyetlerini başkaları adına yürütse bile, bir liderde bulunması gereken yetenek ve öngörüye sahip, önceden belirlenen veya kendi belirlediği amaçlar doğrultusunda örgüt üyelerini etkileyen ve davranışa sevk eden kişiler olarak ortaya çıkmaktadır. Lider yöneticilik, belirli ölçüde öğrenilebilen, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir süreçtir.

Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine verimli çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon oluşturabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğüne sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir (Özsalmanlı,2005:140).

Vroom ve Jago (1988:112)'e göre "lider yöneticide" bulunması gereken temel nitelikler şu şekildedir:

- Birleştirme veya bütünleştirme,
- Gözlem yapabilme (Observe),
- Sorgulama (Ask),
- Meydan okuma, tavır koyma (Challenge),
- Analitik olma.

Birleştirme ve bütünleştirme özelliği lider yöneticinin içinde bulunduğu örgütün ortak bir amaç ve hedef doğrultusunda tek vücut halinde hareket etmesini ve izleyicilerin bu amaç ve hedeflere inanarak bir bütün oluşturmalarını sağlamaktadır (Vroom ve Jago, 1988:112). Yönetim biliminde sistem yaklaşımı gereği örgütler farklı fonksiyonlar içeren çeşitli parçaların bir araya gelerek bir bütünü oluşturması üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşımdan

da anlaşılacağı üzere, lider yöneticiler kurdukları sistemin parçalarını birleştirme ve bütünleştirme özelliğini kullanarak izleyicilerini tek noktada toplamayı başaran kişilerdir.

Gözlem yapabilme niteliği sayesinde lider yöneticiler grup içerisindeki olup biten tüm eylemleri tespit edebilmekte ve gelişebilecek yeni durumlar için önceden hazırlanmış çözüm önerileri üretebilmektedirler (Vroom ve Jago, 1988:113). Liderin gözlem yeteneği, herhangi bir grupta ya da herhangi bir olayda ortaya çıkan izleyici davranışlarını ayrıntılı bir şekilde tanımlayabilme imkânı sağlamaktadır. Lider yöneticiler gözlem yeteneği sayesinde örgütteki bireyler arası ilişkinin boyutlarını tespit etme ve ortaya çıkacak çatışmaların kontrolü ve yönetimi konusunda önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Günümüzde liderler, örgüt içi ve dışı ilgi grupları arasındaki ilişkileri yönetmek için bazı davranış standartları geliştirmek zorunda kalmaktadır. Bu nedenle yönetici liderlerin doğruluk ve dürüstlük gösterebilmeleri için etkili bir gözlem yeteneğine gereksinimi vardır (Özdemir,2003:166).

Sorgulama niteliği sayesinde ise; lider yöneticiler olaylara karşı doğru ve anlamlı sorular sorarak problemi fark etme ve problemi çözme amacıyla neyin nasıl yapılması ile ilgili araştırmalar yapma, sonuçları tahmin etme, sonuçları test etme ve fikirleri geliştirme yetisine sahip olurlar (Vroom ve Jago, 1988:113). Lider yönetici, sorgulama yapabilme becerisi ile her olay ve kişiden alması gereken bilgileri alarak yeni fikir ve düşüncelerin gelişmesinde yeni yol ve modellerin oluşmasında izleyicilerine vizyon verme ve uygulama imkanı bulur. Liderin sorgulama yeteneği; olayları bilimsel yaklaşımlar kullanarak araştırmayı, planlamayı, kıyas yapmayı, hangi araç ve gereci kullanacağını, verilerin ortaya konulmamasını ve bunun sonucunda doğru karar vermeyi sağlar.

Lider yöneticiler gerekli koşullar ve şartlar oluştuğunda izleyicilerini temsilen meydan okuma ve tavır koyma yetisine de sahip olmak zorundadır. Bu yetenek sayesinde lider, izleyicilerin güvenini ve bağlılığını kazanır. Liderin tavır koyabilme gücü izleyicilerin onur, gurur ve cesaret duygularını artıracak gibi, ezilmişlik ve güvensizlik duygularını da yok etmektedir (Vroom

ve Jago, 1988:114). Bu sayede duygusal olarak güçlenen izleyiciler liderin yöneticinin belirlediği vizyona inanma konusunda daha az sorun yaşarlar.

Analitik düşünce, bir problemi anlama, benzerleri arasındaki farklılıkları tespit etme, çeşitli çözüm yolları bulma ve bu çözüm yollarından en etkilisini seçme sürecidir. Lider yöneticinin sahip olduğu analitik olma niteliğinin yüksekliği onu diğer bireylerden ayıran en önemli özelliklerinden birisidir. Bu sayede lider yönetici, diğer bireylere göre farklı çözümler ve farklı davranışlar sergileyebilmektedir (Vroom ve Jago, 1988:115). Lider yöneticinin analitik düşünceye sahip olması her şeyi bilmesi anlamına gelmez. Lider yönetici bu özelliği sayesinde beynini ve zekâsını en rasyonel şekilde kullanabilen kişidir.

Özsalmanlı (2005:141) ise lider yöneticinin sahip olması gereken temel özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

“Karizmatik olmak, misyon sahibi olmak, vizyon sahibi olmak, güçlü olmak, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak, hırslı ve heyecanlı olmak, etkili iletişim kurmak, üstün bir kişilik sahibi olmak, olgun ve dürüst olmak, pozitif(olumlu) olmak, inançlı olmak, azimli ve çok çalışkan olmak, başarılı ve olumlu bir imajı olmak, etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak, güven duymak ve güvenilir olmak, genel kültür sahibi olmak, cesur, dayanıklı, sağlıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak, kararlı ve tutarlı olmak, alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak, ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak, hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak, zamanı iyi kullanmak, özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak.”

Özellikleri ve nitelikleri yukarıda ifade edilen lider yöneticinin işlev ve görevleri ise Peker (1995:61)’e göre şu şekildedir:

“Amaç ve politika belirlemek, ilke ve hedefleri tespit etmek, temsil niteliği taşımak, ekip kurmak ve ekip çalışması yapmak, sorun çözmek, karar vermek, hakemlik yapmak, koordinatör olmak, ilham vermek ve güdülemek, önerilerde bulunmak, örnek olmak, öncü ve rehber olmak, insan odaklı olmak, sosyal yönlü ve dışa dönük olmak, disiplinli olmak ve disiplini akıllıca kullanmak, fırsatları değerlendirmek, dinlemek, hizmet etmek ve hizmete önem vermek, güvenlik sağlamak, işbirliği sağlamak, baskı gruplarını

önemsemek, paylaşımcı ve katılımcı olmak, risk almak, sorumluluk almak, takdir etmek ve tecziye etmek, liderliği korumak.”

Farklı çalışmalarda lider yöneticiye yüklenen özellik, nitelik, işlev ve görevleri yukarıda özetledikten sonra lider yöneticinin yönetim anlayışı ve yönetsel özelliklerini ise aşağıdaki gibi yorumlamak mümkündür (Peker, 1995:66):

Lider yönetici için;

- Örgütte insanın mevkii, statüsü, rütbesi, kadrosu, unvanı, görevi, yetkisi ne olursa olsun, önce onun “İnsan” olduğu önemlidir.
- Personelin, mal/hizmet alan vatandaşın yaşam kalitesi, tatmini ve memnuniyeti önemlidir.
- İşyerinde çalışanların sağlığı, huzuru, mutluluğu ve yaşamlarının anlamı önemlidir.

Lider yönetici;

- Üretilen mal/hizmetlerden sorumlu olduğu kadar, çalışanların kalitesinden ve gelişmesinden de sorumludur.
- Çalışanların hataları üzerine değil, iyi davranışları ve başarıları üzerine yönelir.
- Hataları cezalandırmaya değil, düzeltmeye çalışır; iyi davranışları ödüllendirir.
- Kapısı herkese açıktır. Personelinin odasına, bürosuna gider, personeliyle işyerinde görüşür ve toplantı yapar.
- Astlarını adları ve unvanlarıyla tanır, onlara daima adlarıyla hitap eder.
- Personelinin özel, ailesel ve sosyal yaşamıyla ilgilenir.

Günümüzde sanayi işletmelerinde bile süreç patron yönetici yerini profesyonellik gereği lider yöneticiye bırakması yönünde gelişmektedir. Artık yönetici; dinamik, riskten korkmayan, yükselmeye açık özellikler sergilemektedir. Lider yönetici, örgüt personelini ve uzmanları eşgüdüm, kararları onaylar, politikalara daha az karışır (Ergun ve Polat, 1978:157). Lider yönetici konusunda iyi bir eğitim görmüş, bilimsel araştırma planlama ve insan ilişkilerine güvenen, liderlik davranışlarını yönetici davranışlarıyla uzlaştırmaya çalışan kişidir.

4. İKİNCİ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

İkinci bölümde liderliğe benzer kavramlar olan yöneticilik, koçluk, mentorluk ve danışmanlık kavramları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu kavramlardan yöneticilikle ilgili olarak yapılan çalışmalarda günümüzde liderlikle olan farklılardan daha çok, iki kavramın ortak yönlerine atıf yapıldığı ve iki kavrama ait özellikleri bir arada bulunduran bireylere duyulan gereksinimin arttığı gözlemlenmektedir. Koçluk, mentorluk ve danışmanlık gibi kavramlarını ise yönetici-lider geliştirme sürecinde kullanılan yöntemlerin arasında ifade etmek mümkündür.

Yukarıda ifade edildiği üzere günümüzde, yöneticilik ve liderlik kavramları arasındaki etkileşim onları bir arada ele almayı gerekli kılmaktadır. Farklı sahalardaki örgütlerin yönetici personel konusundaki istihdam arayışı gerek liderlik gerekse yöneticilik özellikleri belirli bir seviyenin üstündeki bireyler yönündedir. Bu nedenle; bu iki kavramı yetiştirme ve/veya geliştirmeye yönelik program ve çalışmalar bir potada ele alınmaktadır. Lider yönetici geliştirilmesindeki amaç, profesyonel bir yöneticiye, başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme, ileriye görebilme; isabetli karar verme davranışı gösterebilme yeteneği kazandırmaktır.

Herhangi bir örgütün etkinlik ve verimliliği, büyük oranda yöneticilerinin performansına bağlıdır. Yönetim süreci günümüzde artan bir şekilde karmaşılaşmaktadır. Rekabeti günden güne daha önemli ve hayati bir hale gelmekte, hızla değişmekte olan teknoloji yönetim sürecini doğrudan

etkilemektedir. Bunun yanı sıra, örgütün paydaşlarıyla yaşadığı birçok yeni ilişkisel problem yöneticilerde yoğun sosyal becerileri gerekli kılmaktadır.

Gelecekte belki de yöneticinin nerede veya hangi kültürde doğduğu, eğitim aldığı ve yetiştiği önemini tamamen yitirecektir. Küreselleşmenin örgütler açısından anlamı, çok kültürlülük olacaktır. Bu yüzden uluslararası yönetim becerisi, üst düzey yöneticilerde ve yönetici geliştirme programlarında gittikçe artan bir öneme sahip olacaktır. Vizyon ulusal düzeyden uluslararası düzeye kayarken, yöneticilerin içinde faaliyet gösterdikleri uluslararası çevre de aynı biçimde değişmektedir. Birçok kıdemli yönetici bu değişime, ya uzun süre yurt dışında çalışarak, ya da çok uluslu bir örgütün çeşitli ulusal bölümlerinde görev yaparak gidermeye çalışmaktadır.

Bugün gelinen noktada yönetim ve örgüt alanında doğrusal, katı ve değişmez tanım ve yaklaşımlar yerini esnek ve çok yönlü etkileşimlere bırakmaktadır. Örgütün iç ve dış çevresindeki asimetric değişimler klasik yönetim ve yönetici rolünün ötesinde, çevreyi ve geleceği şekillendirebilen lider yöneticiler işaret etmektedir.

Ayrıntılı bir biçimde yöneticilik, liderlik ve lider yöneticilik kavramlarına değinen ikinci bölümün ardından çalışmanın bundan sonraki bölümünde yukarıda ifade edilen değişim ve dönüşüme uygun olarak şekillenen yönetici ve lider geliştirme kavramları başka bir ifadeyle "lider yönetici" geliştirme faaliyetleri incelenecektir. Ayrıca alanyazında sıklıkla karşılaşılan yetiştirme, eğitim ve geliştirme kavramları incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ - LİDER EĞİTİMİ, YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME KAVRAMLARI

Yabancı araştırmalar incelendiğinde yönetici ve lider etkinliğinin artırılması için hazırlanan program veya çalışmalarda eğitim (education), geliştirme (development) ve yetiştirme (training) gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir. Esasında bu kavramlar birbirinden tamamen farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak anlama sahiptir ve birbirlerinden kesin çizgilerle ayırmak güçtür. Alanyazında, bazı yazarlar bu üç terimi birbirinin yerine kullanmakla birlikte, genel düşünce bu üç terimin ayrı anlamları taşıdığı yönündedir.

Bu kavramlar arasında anlam olarak ayırım yapmayan araştırmacılara göre; yetiştirme, eğitim ve geliştirme eşanlamlı olarak kullanılabilir. Çünkü insan, varlığı, bilgisi, becerisi ve davranış kalıpları ile bağıntılı olarak hareket eder, bunlar birbirleriyle bağlantılı ve ayrılmazlardır. Eğitim, yetiştirme ve geliştirme arasında bir ayrıma gitmek, bunları göz ardı etmek demektir. Bilginin, becerinin ve davranışların etkili öğretilmesi isteniyorsa bunlar arasında bölümlenme yapılmamalıdır (Ferman, 1991:4)

Bu terimler arasında farklılık olduğunu düşünen araştırmacılara göre, eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları kapsam yönünden birbirinden farklıdır ve kapsamı en geniş olan kavram, eğitimidir. Eğitim; kişisel davranış ve felsefenin geliştirilmesi ve kavramsal veya kuramsal özelliğin sınırsız içeriklerinin öğrenilmesi ile ilgilidir (Watson, 1994:5).

Koçel (2003:37-39) bu üç kavrama ilişkin tanımları şu şekilde ifade etmektedir:

"Kapsam olarak yetiştirme ve geliştirme süreçlerini de içeren eğitimi örgüt içinde veya dışında, resmi programlar yoluyla veya kendi kendine ve tecrübe kazanma yoluyla bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür."

"Yetiştirme kavramı ise belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir.

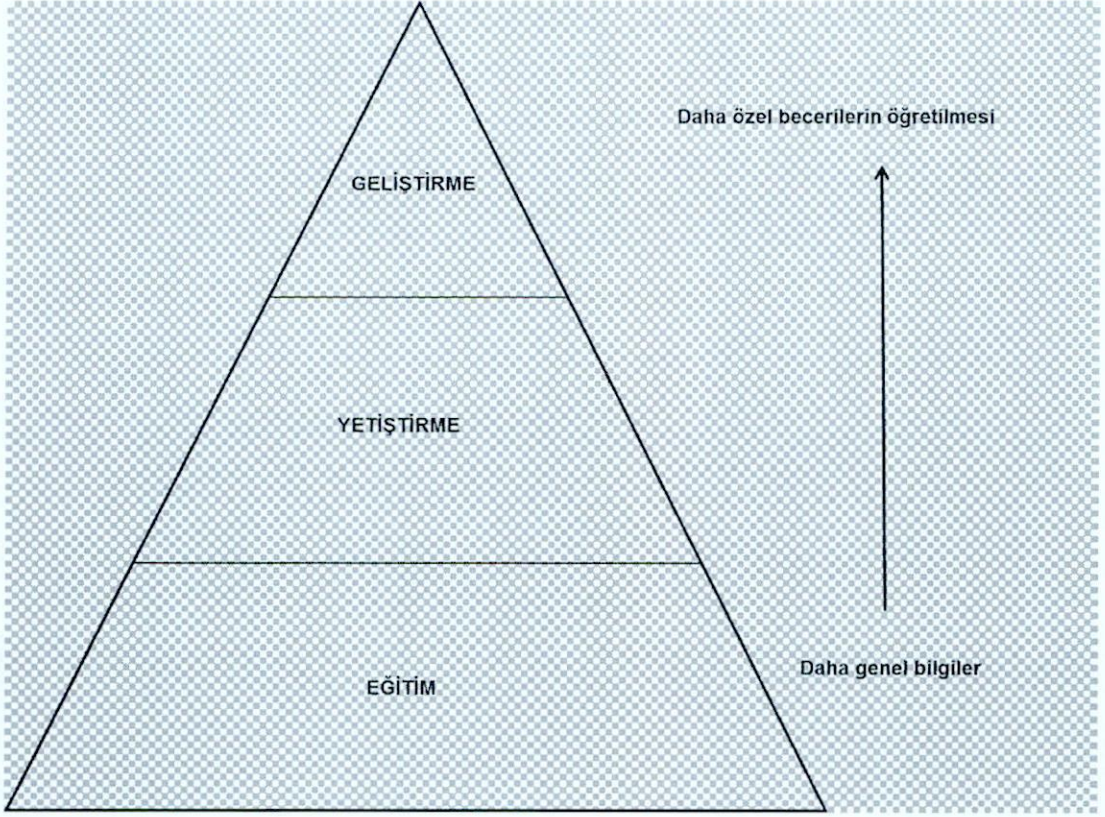
Yetiştirme verimli çalışmak için gerekli işlerin doğru yapılması olarak da tanımlanabilir.”

“Geliştirme ise yetiştirme kavramı gibi bir belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi örgüt içinde değişim yapacak bir birey olarak ele alarak, onun örgüt içyapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilmesi ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu durumda geliştirme yetiştirmeden daha geniş bir kavramdır ve yöneticinin “doğru işler yapması” için değiştirilmesidir.”

Yukarıda ifade edilen tanımların işaret ettiği gibi, geliştirme, çalışanların yetenekleri ile örgütün gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanması için gayret sarf eder (Gomez, Balkin ve Cardy, 2007:240). Yetiştirme ise daha çok anlık örgütsel ihtiyaçların karşılanmasına yöneliktir (Ülgen ve Mirze, 2004:294).

Yetiştirme belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılmasına ilişkin eğitsel faaliyetlerdir (Latham ve Seijts, 1998:258). Başka bir ifadeyle bireyin o iş için yeterli olabilmesi için amacıyla eğitilmesidir. Geliştirme ise, kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ya da mevcut olanların geliştirilmesidir (Latham ve Seijts, 1998:259). Görüldüğü gibi yetiştirme ve geliştirme eğitimin birer türü niteliğindedir.

Bu tanımlardan yola çıkarak eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramlarının kapsamlarını **Şekil-1**'deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil-1: Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirmenin Kapsamı

Kaynak: De Cenzo, Robbins ve Stephan, 1996:247

Bu bölümde öncelikle yukarıda ifade edilen üç kavrama ilişkin tanımlar genişletilerek mevcut eğitim, yetiştirme ve geliştirme programları, genel hatlarıyla tartışılmıştır.

1.EĞİTİM KAVRAMI VE YÖNETİCİ - LİDER EĞİTİMİ

Eğitim en genel anlamıyla insanları belli amaçlarına göre yetiştirme sürecidir (Ertürk, 1972:32). Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir.

Eğitimin çağdaş anlamı, insanların davranışlarında belli amaçlara göre değişiklik oluşturmalarını içerir. Tyler (1949:4), eğitimi "bireylerin davranış biçimlerini değiştirme süreci" olarak tanımlamış ve bu tanım bugüne kadar kabul görmüştür.

Eğitimi, "bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci" olarak tanımlayan Fidan (1977:59), planlı eğitim faaliyetlerinin davranış değişmesini, yani geçerli öğrenmeyi sağlayıcı yaşantıların oluşturulmasına dönük olması zorunluluğuna işaret etmektedir.

Taymaz (1997:1)'a göre eğitim; sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamak için bir araç olup, gelişim ve değişimi sağlayan bir süreçtir. Özellikle çağımızda teknolojik değişmelerin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyeleri yükseldikçe, eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması zorlaşmaktadır. Bireyler bu değişimin dışında kalmayıp kendilerini yenilemek ve değişime ayak uydurmak için hayatlarını bu eğitim süreci içinde geçirmek zorundadır.

Yukarıda ifade edilen tanımlar doğrultusunda eğitimi pozitif değişim süreci olarak görmek mümkündür. Bu süreç, eğitim öncesi düzeyden, eğitim süreciyle daha pozitif pozisyona geçmek şeklinde işler.

Bu şekildeki eğitim süreci olarak adlandırılan kısım, uygulamada çeşitli şekil, kapsam ve zaman boyutlarında ortaya çıkmaktadır. Kısa veya uzun süreli işletme içi veya işletme dışı, resmi, belirli bir derece (unvan) veren veya vermeyen programlar, işletme içinde çeşitli bölüm ve kademelerde veya değişik işletmelerde tecrübe kazanma, kendi kendine çalışma vb. gibi bütün uygulamalar bir değişim (eğitim) süreci olarak ele alınabilir. Hatta bazılarına göre bütün yaşam bir eğitim sürecidir. Kişi doğduğu andan itibaren sürekli olarak bu sürecin içindedir.

Kurumsal ölçekte ise; örgütler değişim karşısında amaçlarına ulaşabilmek için personelini ihtiyaçları doğrultusunda eğitmek zorundadır. Bu eğitim sürecinde, geleneksel yer, ortam, zaman ve program sınırlandırmalarına uymak gittikçe daha da zor bir hale gelmektedir. Bundan dolayı kurumlar, personelini verimliliklerini azaltmadan sürekli bir eğitim süreci içinde tutma ihtiyacı içindedirler (Erzurum, 2007:44).

Yapısı itibariyle insan, ağırlıklı sosyal bir varlık olan, amacı ve niteliği ne olursa olsun tüm örgütlerin açık bir sistem niteliğinde işlerlik kazandığı

görülmektedir. Öte yandan örgütlere işlerlik kazandırmak için uygulanan yönetimin de sosyal bir işlev olması nedeniyle, kaçınılmaz olarak, bir açık sistem niteliği arz etmektedir. Açık birer sistem olan hem örgüt, hem de yönetim, kendi bünyelerinde ve dış çevrelerinde yer alan değişkenlerin sürekli etkisi altındadır. Bu etkileşim, yeni bir takım örgütsel ve yönetsel sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durumda ortaya çıkan sorunlar ise, örgütsel ve yönetsel etkililiğin ve verimliliğin düzeylerini değiştirmektedir. Buna göre; yöneticileri değişen çevresel koşulların gerektirdiği yeni bir takım bilgi ve beceri gereksinimlerini karşılayacak içerikte eğitmek zorunlu olacaktır (Öncü, 1998:17).

Şu halde yönetici eğitimi denildiğinde, yöneticilerin çeşitli yönlerden değişmelerini amaçlayan ve kapsamı çok geniş olan faaliyetler topluluğunu anlamak gerekecektir. Bu faaliyetleri işletmeler düzenleyebileceği gibi, yöneticinin kendisi de bu tür faaliyetlerde bulunabilir.

Örgütlerde yürütülen yönetici eğitim faaliyetleri, örgütün ihtiyaçlarına yönelik planlı faaliyetlerdir. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda personele gerekli bilgi, beceri ve tutumların örgüt kültürüne uygun olması gerekmektedir.

Çalışanların veya yöneticilerin eğitiminin geçmişi, eski Mısırlıların başka topraklardan getirdikleri esirlerin ve ülke içindeki işçilerin ustabaşı olarak eğitilmesine kadar uzanmaktadır (Pehlivan, 1997:105). Eski çağlardan itibaren hemen her toplumun kendi şartlarına uygun yönetici ve lider yetiştiren sistem ve kurum geliştirme gayreti içinde olduğu görülmektedir. Türk yönetim tarihinde Enderun mektepleri, lalalık sistemi, Mülkiye ve Harbiye bünyesinde yetişen yönetici ve liderler bu konuya örnek teşkil etmektedirler.

Özellikle Enderun mektepleri istisnai özellikler taşımaktadır. Fatih Sultan Mehmet tarafından yönetici ve devlet adamı yetiştirilmek üzere açılan Enderun mekteplerine öğrenciler yeniçeriler arasından alınır ve okulda okuyan kişiler din, dil ve ırk ayrımı yapılmaksızın yetenek ve bilgileri dikkate alınarak eğitilirdi. Buradan mezun olan öğrenciler Osmanlı siyasal

yönetiminde görev almanın yanı sıra askeri lider ve yönetici de olabiliyorlardı (Haspulat, 2006:5).

Günümüzde ise yönetici ve liderlik eğitimleri üniversiteler ve eğitim kurumlarıyla belli başlı enstitüler ve eğitim merkezlerinde eğitim kurumunun benimsediği yaklaşımlara uygun değişik programlarla icra edilmektedir.

21. yüzyılda sosyal, ekonomik ve teknolojik değişmeler ve gelişmeler sürekli artmakta ve bu artış iş hayatında etkili olup, insanları, örgütleri ve ülkeleri bu değişime adapte olmaya mecbur bırakmaktadır. Bu nedenle ülkelerin, kurumların ve insanların çağın gereklerine uyum sağlamak için yoğun bir rekabet içerisinde olmaları zorunlu hale gelmiştir (Erzurum, 2007:42). Artık yeni diye öğrendiğimiz birçok bilgi bu hızlı gelişmeyle kısa süre içerisinde yerini daha yeni bilgilere bırakmakta ve bu durum devamlılık arz etmektedir. İşte toplumların, kurumların ve ülkelerin sağlıklı örgütlenebilmeleri ve süreklilik kazanabilmeleri bu değişmeye ayak uydurmaları ile olabilecektir. Bu gelişim ve değişimlere adapte olabilmenin yolu şüphesiz eğitimden geçmektedir. Bu nedenle; sistemli eğitim çalışmaları ülkeler, kurumlar ve insanlar tarafından yakından takip edilmeli ve eğitim çalışmalarına daha çok önem verilmelidir (Gül, 2000:1).

Günümüzün karmaşık sosyal, ekonomik ve siyasi yapısı örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinde bazı yöneticilik becerilerinin yetersiz kalmasına, bu da yeni yönetim dinamiklerinin ihtiyaç göstermesine sebep olmaktadır. Geleceğin belirsizliği, değişimin gün geçtikçe artan hızı ve yönetilmekten öte yönetime katılmak ve motive olmak ihtiyacıyla karşı karşıya olan çalışanların varlığı, değişimi yönlendirebilecek, insan kaynaklarını etkin şekilde sevk ve idare edebilecek liderlik vasıfları yüksek lider yöneticileri gerektirmektedir. Değişimin meydana getirdiği sorunlarla baş edebilmek öncelikle eğitimden ve liderlerden beklenen bir özelliktir.

"Lider olunur mu veya doğulur mu?" sorusuna son yıllarda yapılan bilimsel araştırmalar etkin liderliğin sadece doğuştan gelen ya da kalıtsal özelliklere bağlı olmadığı cevabını açıkça vermektedir. Şüphesiz bazı liderlik özellikleri de kalıtsal olarak bireylere geçmektedir. Ancak geleceğin liderlik

rolleri söz konusu olduğunda bireylerin gerek yaşamları ve tecrübeleriyle edindikleri gerekse eğitim yoluyla geliştirdikleri yönetim ve liderlik becerileri de bu rollerin belirlenmesinde etkili olacaktır. Lideri lider yapan becerilerin büyük bir kısmı öğrenilebilmektedir. Mustafa Kemal Atatürk'ün Kurtuluş mücadelesinde sergilediği stratejik ve taktik kabiliyeti, siyasi başarıları ve hayata geçirdiği devrimleri sadece kalıtsal olan özelliklerinin değil yaşadığı engin tecrübelerinin de sonucudur.

Liderlik eğitimi, bireylerin kişisel özelliklerinin, davranışlarının ve becerilerinin iyi bir şekilde tahlil edilip uygun yönetim tekniklerinin hassas uygulanması sonucu elde edilen eğitim çıktılarıdır. Etkin bir liderlik eğitimi psikolojik ölçüm ve yapıcı geri besleme ile başlar ve bireylerin daha verimli ve etkili birer lider olmalarına yardım eder (Davies, 1994:16).

Gelişmiş ülkeler liderlik eğitime çocuklara okul öncesi eğitimden başlayıp okul ve iş yaşamında devam etmek suretiyle değişik yöntemler kullanarak liderlik becerileri kazandırmaya çalışmaktadırlar. Bu ülkelerde liderlik eğitimi bir sektör haline gelmiş ve bunun yansımaları ülkemizde de siyaset bilimi, askerlik bilimi ve işletme yönetiminde kendini göstermeye başlamıştır.

Her bir kurumun liderlik yaklaşımı ve eğitim programı değişen liderlik ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde tasarlanmaktadır. Ancak her bir programın katılımcıyı bilinçlendirdiği, davranışlarında değişim yarattığı ve yöneticileri lider olma yolunda bir adım daha ileri götürmeyi amaçladığı söylenebilir (Liberty ve Prewitt, 1999:155; Allio, 2005:1072).

Liderlik eğitimi tıpkı diğer alanlardaki eğitime benzer bir beceridir. Nasıl ki bir öğrenci eğitimle gitar çalmayı, golf oynamayı vb. becerilerini geliştirebiliyorsa liderlik eğitimi alan kişilerde bu becerilerini belirli bir süreçte geliştirebileceklerdir. Ancak bir liderin güçlü ve zayıf taraflarının tespiti, liderlik eğitiminden beklediği kazanımlara inanması ve uygun bir gelişim planının hazırlanması eğitim öncesi gereken şartlardır. Aksi takdirde hiçbir eğitim katılımcıları seyirci olmaktan öteye götüremeyeceği düşünülmektedir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002:112).

Liderlik eğitiminin hedefi, liderin işindeki performansının etkinliğini artırmaktır. Liderlik eğitimi "ne yapılmalı?" ve "nasıl yapılmalı?" problemlerine cevap verebilecek şekilde uygulanmalıdır. Bu maksatla, "ne yapılmalı?" sorusunun cevabı liderlik eğitimi kapsamında katılımcıların mevcut bilgilerinin artırılması yönünde, "nasıl yapılmalı?" sorusunun cevabı ise, katılımcıların iş başındaki liderlik davranışlarında istenilen yönde değişim yaratabilecek yönde verilecek eğitim ile sağlanabilir (Tutum, 1979:54).

Liderlik eğitimi ve eğitim programları tıpkı diğer eğitim programları gibi şeffaf ve bilimsel temellere oturmuş olmalıdır. Liderlik, sosyal ve psikolojik bir olgu olduğundan ötürü değişik ve sayısız tanımlamalara sahiptir. Değişik yaklaşımlar ve devam eden liderlik çalışmaları liderliğin tanımının net olarak ortaya konulmasını güçleştirmektedir. Liderliğin kavramsal çerçevesini tam olarak belirleyemeyen örgütler her yıl liderlik eğitim programlarına çok büyük miktarlarda paralar harcamakta ve belirledikleri eğitim ihtiyacının yanlış ya da yetersiz olmasından dolayı program hedeflenen öğrenme transferini gerçekleştirememekte ve sonuçta istenilen faydayı elde edememektedirler (Pech, 2003:32).

Liderliğin eğitimle gelişebileceği yönünde birçok yaklaşım bulunmaktadır. Her bir örgüt ve eğitim kurumu kendisine ait lider eğitim yaklaşımına sahiptir. Hangi yaklaşımın daha etkili ya da daha faydalı olduğunu gösterebilecek araştırmaların ve bulguların sayısı çok azdır. Bunun sebebi farklı organizasyonların farklı liderlik ihtiyaçlarına sahip olmalarıdır. Buna rağmen son 40 yıllık süreç içerisinde değişik metotlarla gerçekleştirilen programlar liderlik ve yöneticilik gelişiminde önemli faydalar göstermiştir. Örgütlerin tespit ettikleri eğitim ihtiyaçlarının tam olarak karşılanabilmesi için liderlik eğitim programlarının bütünleştirilerek ortak bir kavram ve model oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Cacioppe, 1998:44).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre, bireylerin sahip olduğu ya da edineceği bilişsel, kişisel ve kavramsal beceriler onlara liderlik konumlarını doldurmalarında yardımcı olacak başlıca faktörlerdir. Bugün liderlik eğitimlerinin katılımcılara kazandırmaya çalıştığı başlıca esaslar da bunlardır.

Bilimsel çevrede tartışılan diğer bir konu da, liderlik eğitimi veren eğitim kurumlarının eğitim yöntemleridir. Liderlik eğitim sistemi halen davranışlarda ve becerilerde devamlılık sağlayan uygulamalı eğitimlerden ziyade, teorik ve kavramsal eğitim üzerinde yoğunlaşmaktadır. Liderlik eğitimi hem akademik hem de iş çevrelerinde yirmi birinci yüzyılın liderlerini eğitirken kalıcı liderlik davranışları edindirebilecek uygulamaya yönelik çok disiplinli bir eğitim yaklaşımı içinde olmalıdır (Elmuti, Minnis ve Ababe, 2005:1025).

Liderlik eğitimi, hizmet içi eğitim şeklinde kurum içinde veya kurum dışında verilebilmektedir. Her bireyin olduğu gibi her kurumun da kendine has mesleki değerleri bulunmaktadır. Değerleri; bireyin güven, sadakat, saygı vb. ya da zıttı duyguları uyandıran kişisel özellikler olarak tanımlayabiliriz. Birey bu değerleri küçük yaşlardan itibaren aile içinde, okulda ve sosyal çevresinde edinmeye başlar. Bununla beraber, bireyler yetişkin hayatlarına taşıdıkları bu değerleri liderlik rollerini taşımaya başladıkları andan itibaren düzeltmeye, bilinçli bir şekilde yeniden düşünmeye ve düzenlemeye başlarlar (Sadler, 1988:382).

Yönetici ve lider eğitimin bu tartışmasız gerekliliğine rağmen, eğitimin uygulandığı kesimlerde, özellikle üst düzey profesyonel yöneticiler arasında, hizmet içi veya kurum dışında eğitime bazı dirençler gösterilebilir. Bu direncin sebeplerinin başında işlerine müdahale edildiği düşüncesi gelmektedir.

Tüm dünyada, iş hayatının gerçeklerine uyum sağlamada rastlanan problemlerin asıl nedeni, profesyonellerin mesleğin istediği süreçlere uymak istememesinden, örgütsel gereksinimleri mesleklerine yapılan müdahale olarak algılamasından ileri gelmektedir (Raelin, 1999:98). Bu gereksinimlerden birisi de eğitim olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat profesyonel yöneticiler bu gereksinimi yanlış yorumlayarak, işlerine müdahale veya yetersiz bulunma kuşkusuyla eğitim programlarına direnç gösterebilirler.

Yönetici eğitiminde karşılaşılan güçlüklerden bir diğeri de zaman baskısıdır. Birçok yöneticinin eğitim için gösterdiği güçlüklerin başında "zamanım yok" yakınması gelmektedir. Oysa yapılan incelemeler, bir yöneticinin işbaşında kendisini yetiştirmesi ve eğitimi için gerekli zamanın,

takriben o yöneticinin toplam çalışma zamanının %10'u civarında olduğunu göstermektedir (Öncü, 1998:70).

Bunların yanında yönetici ve lider eğitiminde karşılaşılan diğer güçlükleri ise; Personelin eğitime olan inançsızlık ve isteksizliği, eğitim ihtiyaçları ve motivasyonlarındaki bireysel ayrılıklar, prestij (eğitim kurumunun prestiji) ve eğitim faaliyetinin maliyetleri şeklinde özetlemek mümkündür (Clayton, 1996:150).

2. YETİŞTİRME KAVRAMI VE YÖNETİCİ - LİDER YETİŞTİRME

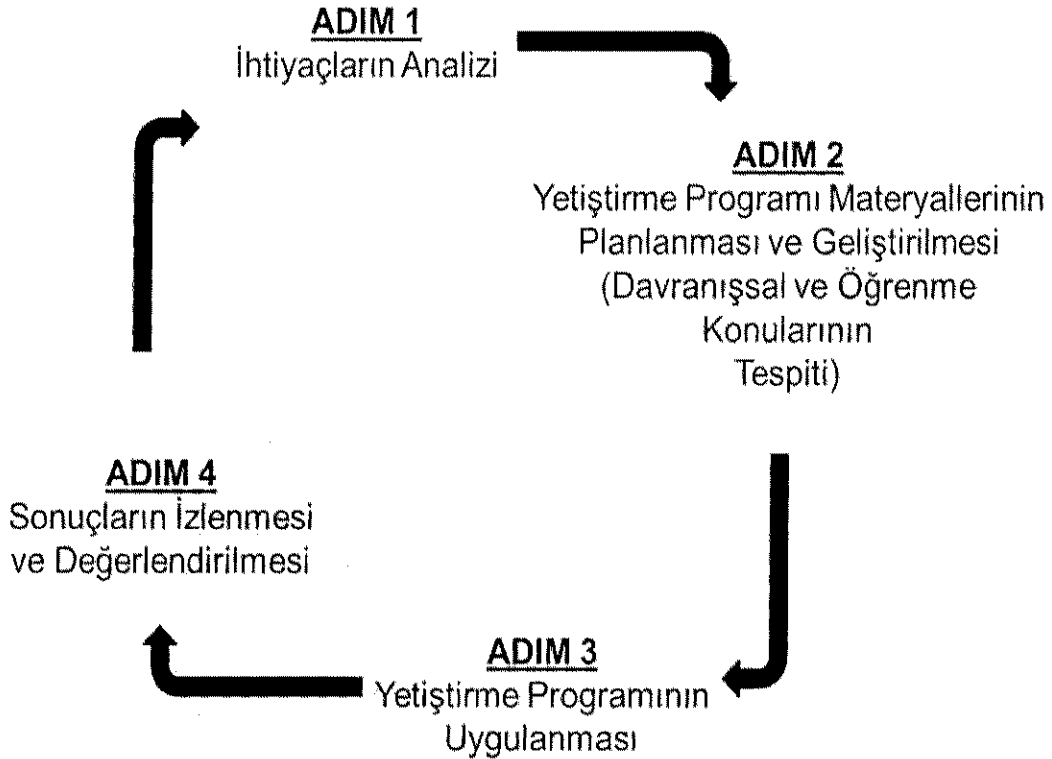
Yukarıda belirtildiği üzere, eğitim faaliyetleri kavramsal ve kuramsal özelliklerin öğretilmesi ile ilgili iken, yetiştirme bundan daha dar kapsamlıdır. Yetiştirme, özel, olgulara dayanan, daha dar alanlardaki konuları ve öncelikle motor veya mekanik becerileri geliştirmeyi amaçlayan bir faaliyettir (Clayton, 1996:150).

Bir başka deyişle yetiştirme; "Problem çözmek için gerekli bilgilerin alınması ve bir süreçten geçirilmesidir. Beceri ve kavramlar öğrenildikten sonra davranışlarda değişiklik yapmak için kullanılabilir. Yetiştirme, programa katılan kişinin belirli bir işte yeteneğini geliştirmek için kullanılır (Benton ve Halloran, 1991:244).

Yöneticilere çeşitli yeni teknikleri ve kavramları öğretme, onlara kişilerarası ilişkilerde yetenek kazandırma, yetiştirme programlarının en çok uygulandığı konular olmuştur (Koçel, 2003:37).

Bu tanımlardan yola çıkarak, yönetici ve lider yetiştirmenin iki ana boyutunun olduğu ifade edilebilir: Geleneksel yetiştirme boyutu ve insan ilişkileri boyutu. Geleneksel yetiştirme boyutu, bir mesleğin gerektirdiği becerileri ve teorik kavramları öğrenmeyle ilgilidir. Geleneksel beceriler işin "nasıl yapılması" gerektiği yönüdür. İnsan ilişkileri boyutu ise diğerleriyle (çalışma arkadaşları, astlar ve üstler) ilişki kurma becerileri ile ilgilidir. Daha geniş anlamda insan ilişkileri, kişilerin işleri, kendileri ve diğer kişilerin davranış ve fikirleri ile ilgilidir (Benton ve Halloran, 1991:245).

Benton ve Halloran (1991:245)'a göre; yetiştirme en az 4 adımdan oluşan zincirleme bir süreçtir. Bu süreç Şekil-2'te gösterilmiştir.



Şekil-2: Yetiştirme Süreci Döngüsü

Kaynak: Benton ve Halloran, 1991:245

Şekilde de görüldüğü gibi, yetiştirme programlarının birinci adımı, ihtiyaçların analizidir. Bu adımda hangi konularda eksiklikler varsa tespit edilir. Daha sonra ikinci adımda yetiştirme programı için gerekli materyaller planlanır ve geliştirilir. Bu materyaller planlanırken yetiştirme programının geleneksel biçimde mi yoksa insan ilişkileri biçiminde mi olacağı göz önünde bulundurulur. Bir sonraki adımda ise program uygulanır. Program uygulandıktan sonra sonuçlar izlenir, değerlendirme yapılır, sonra yeniden başa dönlür.

Yukarıda, geleneksel yetiştirme programı diye adlandırılan yetiştirme programı, uygulamada daha çok yeni işe başlayan bir çalışanın, oryantasyonunu sağlamak amacıyla yapılan ve ilk birkaç hafta süren faaliyetler dizisi olarak gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, bu tür

oryantasyon odaklı yetiştirme programları dışında, iş başında yetiştirme ve iş dışında yetiştirme programları da mevcuttur.

En fazla uygulama alanı olan yetiştirme yöntemi iş başında yetiştirmedir. İşbaşında yetiştirme programlarının tercih edilmesinin nedenleri, bu yöntemle niteliklerin kolaylıkla değiştirilebilir olması ve bu programların maliyetlerinin daha düşük olmasıdır. İş başında yetiştirme programlarının temel felsefesi işin yapılarak öğrenilmesidir.

Bu yöntemin dezavantajlarından birisi, çalışanlar becerilerini geliştirirken düşük verimde çalışabilecek olmasıdır. Bir diğer dezavantajı ise katılımcılar öğrenirken hata yapabilme ihtimalidir.

İş dışında yetiştirme ise; sınıf dersleri, film ve gösteriler, örnek olay çalışmaları gibi faaliyetlerden oluşur. Bu yöntemin daha az tercih edilmesinin sebebi nispeten yüksek maliyetli olması ve zaman kısıtlamalarından kaynaklanmaktadır (De Cenzo, Robbins ve Stephan, 1996:245).

3. GELİŞTİRME KAVRAMI VE YÖNETİCİ – LİDER GELİŞTİRME

Geliştirme kavramının, yetiştirmeden daha geniş, eğitimden daha dar bir kapsamı olduğu bölüm başındaki tanımlarda ifade edilmişti. Kapsam dışında bir diğer farklılık da yetiştirme faaliyetlerinde odak noktasının, mevcut işler üzerinde olması ve bu işlerde beceri, bilgi ve davranışların değiştirilmesinin amaçlanması, geliştirmede ise odak noktasının, örgütün genel ihtiyaçları üzerine yoğunlaşması olarak ifade edilebilir. Geliştirme daha çok gelecek yönelimlidir ve faaliyet alanı yetiştirmeden çok daha geniştir (Bartz, Schwandt ve Hillmann, 1989:164).

Örgütlerde geliştirme faaliyetleri, yönetim geliştirme ve yönetici-lider geliştirme olarak iki ana dala ayrılabilir. Bu çalışmanın konusu yönetici-lider geliştirme olmakla beraber kavramların daha net bir şekilde anlaşılabilmesi için yönetim geliştirme kavramına da aşağıda genel hatlarıyla yer verilmiştir.

a. Yönetim Geliştirme

Yönetim geliştirme, örgüt içinde genellikle var olan durumdan daha iyi bir duruma geçme ya da ona yeni bir biçim verme amacını güden çabaların tümü için kullanılmaktadır.

Alanyazında, reorganizasyon, yeniden yapılanma, yönetimin yeniden düzenlenmesi, örgüt geliştirme gibi terimlerin, bazen içerik ve kapsam yönünden farklılıklar göstermekle birlikte, çoğu zaman yönetim geliştirme ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Hatta bazı araştırmacılar yönetim geliştirme ile örgüt yetiştirme kavramlarını eş anlamlı olarak kullanmaktadırlar (Burke, 1997:7).

1990'lı yılların sonuna kadar, yönetim geliştirme faaliyetleri, yöneticiye verilen bir ödül ve bireysel gelişmeyi sağlayan bir fırsat olarak algılanmaktaydı. Ancak bu yıllardan sonra, yönetim geliştirmenin birçok ilerici firma tarafından, örgüt için en önemli fonksiyonlardan biri olduğu kabul görmüştür. Hızla değişen küresel çevrede rekabet artmaktadır. Bu nedenle şirketler, yönetimi yeniden öğrenmeye ve geliştirmeye kendilerini adeta zorunlu hisseder hale gelmektedirler (Hicks, 2000:95). Bu durum da stratejik bazı gerçeklerin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır.

Yönetim geliştirme geniş kapsamlı bir terimdir ve yönetimi, amaçlardan başlayarak insan, yapı, teknoloji ve bu amaçlara eşgüdüm içinde gitme yönlerinden inceleyerek, sosyal gereksinimlere ve günün koşullarına uygun yeni bir yapı işleyiş ve davranış getirme amacı ile girilen çabaların tümünü kapsar. Bu geniş açıdan yönetim geliştirme, kaliteli ürün üreterek örgütün canlılığını koruyabilmesi, diğer örgütlerle rekabet edebilmesi için yakın ve uzak çevrenin sürekli izlenmesi, gerekli uyumun zamanında yapılması bakımından kendini sürekli yenilemesi sürecidir (Peker, 1995:9).

Yönetim geliştirmede, iş görenlere, gruba ve örgüte yönelik amaçlardan bahsetmek mümkündür. Yöneticiler açısından ele alındığında; yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılması, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin

geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi gibi amaçlardan söz edilebilir (Balcı, 2000:11).

Yönetim geliştirme sürecinin bazı özelliklerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yönetim geliştirme, değişime uyum sağlama ihtiyacından kaynaklanan bir süreçtir (Worren, Rudle ve Moore, 1999:273).
- Yönetim geliştirme, örgüt amaçlarının bir işlevidir (Peker, 1995:9).
- Yönetim geliştirme, örgüt kültürünü değiştirmeye yöneliktir (Eren, 2000:393).
- Yönetim geliştirme, yönetimin kendisine düşen bir görevdir (Öztürk, 1998:37).
- Yönetim geliştirmede başarı, büyük ölçüde, yöneticilerin önderliğine ve katılıma bağlıdır (Baldwin ve Danielson, 1998:1).

Baldwin ve Danielson (1998:7)'a göre yönetim geliştirmenin dört temel boyutunu aşağıda verildiği şekilde özetlemek mümkündür:

- İnsan Geliştirme Boyutu: Örgüt içinde, bireylerin harcadıkları emekleri değerlendirmesi ve bireysel potansiyellerini kavramaları için kişisel öğrenme fırsatları vermek.
- Eşitlik Boyutu: Örgütteki herkese ayırım yapmadan eşit şekilde davranmak
- Açıklık Boyutu: Bu boyut, dürüstlük, güvenilirlik ve iletişimin sürekliliği için zorunludur.
- Seçim Boyutu: Zorlama ve otorite kullanmadan geliştirme sürecinin işlemesidir.

Örgütlerdeki değişim, çoğu kez örgütün yalnız bir veya birkaç boyutuyla ilgili görülmüş, her değişim veya değiştirme-geliştirme sorunu tek nedene bağlanmak istenmiştir. Her örgütsel değişimin, çevresiyle birlikte ve "amaç, örgütsel yapı, insan, teknoloji" boyutlarının birbiriyle etkileşimi halinde örgütün tümünü ilgilendirdiği genellikle dikkate alınmamıştır.

Yönetim geliştirmeyi de bir kısım yazarlar örgütün farklı boyutlarına dayandırırken, diğer bir kısım yazarlar da yönetim geliştirmeyi sistem yaklaşımıyla ele almışlardır.

Yönetim geliştirmeyi örgüt boyutlarıyla ilişkilendiren görüşlere göre genel olarak her örgüt dört temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi yapısal boyuttur. Örneğin, örgütün ilke ve kuralları, işbölümü, biçimsel ilişkiler, eylemler ve işlemler ile doğal ilişkiler, merkezden yönetim, yerinden yönetim, politika ve uygulamaları gibi alanlarda yapılacak değişim ve gelişmeler bu boyutu oluşturur.

İnsanla ilgili boyut, ikinci boyutu oluşturur. Örneğin, bireyler, gruplar ve bunlarla ilgili değişkenler ile değer yargıları, yöneten-yönetilen ilişkileri ve örgütün yönetim felsefesi ve ideolojisi, örgüt kültürü gibi değişim konuları bu boyut içinde değerlendirilebilir.

Üçüncü boyut, örgütün teknolojik boyutudur. Örneğin, örgütte kullanılmakta olan materyal, araçlar, makineler, iş akımları, yerleşme düzenleri, formlardaki yenilik ve gelişmeler bu boyutta ele alınmaktadır.

Son boyut ise, örgütün amaçlarına ilişkindir. Örneğin, örgütün biçimsel olarak saptanmış amaçları ve örgüt üyeleri tarafından geliştirilen doğal amaçlar gibi (Ataman, 2001:276). Amaçlarda müşteri veya diğer paydaşların etkisi büyük ise bu durum örgütün geliştirme politikalarını da etkileyecektir. Şöyle ki, müşteri merkezli yönetim geliştirme, örgütteki tüm süreçlerin odağına müşteriyi koyar ve onların isteklerine göre, yönetimden başlayarak satış sonrası hizmetlere kadar süreçleri geliştirmeyi amaçlamaktadır (Tolle, 1994:235)

Yönetim geliştirmenin tüm bu konuları içermesi onu stratejik bir konuma oturtmaktadır. Bunun için stratejik yönetim geliştirme direkt olarak örgütün misyonuna veya örgütün çekirdek işine (core business) yönelmelidir (Watad ve Ospina, 1999:185).

Yönetim geliştirmeyi örgüt boyutunda ele alan yazarların ortak yönü, örgütte bu boyutlardan bir ya da birkaçının iyileştirilmesi, yenileştirilmesi ve örgütteki değişimi bu değişkenler aracılığıyla açıklamaya çalışmalarıdır.

Yönetim geliştirmeyi sistem yaklaşımıyla ele alan araştırmacılara göre örgütün bir bütün olarak algılanıp, hem insana, hem teknolojiye hem de diğer yapılara önem verilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Balci, 2000:48)

Örgütün tüm boyutlarının eş zamanlı olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi aynı hedefe ulaşılmasını kolaylaştıracaktır. Örgüt bir sistem olarak ele alındığında, bu sistemin alt sistemleri ile birlikte ele alınması; sistematik veya bütüncül yaklaşım olarak adlandırılır. Bu yaklaşımda ardışık veya hiyerarşik olarak amaç, yapı, insan vb. şekilde bir öncelik tutarlı görülmemektedir (Muldau, 2002:179).

Genel hatlarıyla yönetim veya örgüt geliştirme kavramını inceledikten sonra yönetici – lider geliştirme kavramına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

b.Yönetici – Lider Geliştirme

Yönetici veya lider geliştirme olarak adlandırılan faaliyet, kapsam itibariyle daha önce ifade edildiği gibi yönetici yetiştirme ve yönetim geliştirme faaliyetlerinden farklıdır. Yönetici geliştirmenin amacı, profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktır.

Çağımızda eğitimin bir parçası veya idamesi olarak yönetici ve lider geliştirme kavramlarına olan ilginin ve bu alanda yapılan çalışmaların arttığı gözlemlenmektedir. Bu artışın ilk göstergesi bu konularda çoğalan ilgi ve kaynakların altını çizen anket sonuçları (Vicere ve Fulmer, 1998:37), ve çok sayıda örgütün liderliği rekabetçi bir avantaj için çekirdek yetenek olarak görmeleri ve gelişim sürecini derinlemesine araştırma gayretlerindeki

yoğunluktur (McCall, 1998:84). Bir diğer gösterge ise; yabancı yazında bu konular hakkında yapılan yayınların nicelik ve niteliğindeki değişimdir. Öncülüğünü "Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development" hakemli bilimsel dergisinin yaptığı pek çok dergi ve enstitü lider/yönetici geliştirme alanında güncel çalışmaları ve gelinen noktadaki birikimlerini araştırmacılarla paylaşmakta, buna paralel olarak konunun değişik boyutlarına odaklanmış kitap veya kitap bölümleri de çoğalmaktadır (McCauley, 2000:16).

Bu noktada lider geliştirme ve yönetici geliştirme kavramları arasındaki farklılığa değinmenin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bir önceki bölümde vurgulandığı üzere tıpkı yöneticilik ve liderlik kavramlarının farklı ama karşılıklı olarak ilişkili olması gibi bu iki alan birbirlerine paralel ve örtüşen süreçler izlemekle beraber gelişime dair bakış açıları farklı vurgulara sahiptir (Yukl, 1998:240).

Yönetici geliştirme süreci öncelikle yönetsel eğitim ve uygulamalara odaklanmaktadır (Latham, Seijts, 1998:258). Belirli tipteki bilginin ve yeteneğin kazanılmasının yönetim rolündeki görev performansını arttıracak değerlendirilmektedir (Baldwin, Padgett, 1994:249). Bu sürecin bir başka karakteristik özelliği ise bilinen problemlere belirli çözümlerin uygulanmasını işaret eden yaklaşımlardır (Keys, Wolfe, 1988:307).

Yönetici geliştirme yöneticilerin, örgütlerin yapısı ve işleyişleri ile toplumda oynadıkları role karşı duyarlı hale gelmeleridir. Yönetici, örgüt yapısını oluşturma ve değiştirme yetkisine sahip olduğu gibi, içinde bulunduğu yapının özelliklerinden de etkilenecektir. Geliştirme faaliyetinde esas, yarının görevlerine ve gereksinimlerine uygun liderlik özellikleri gelişmiş yöneticilerin geliştirilmesidir (Vander, 2001:401).

Yönetici geliştirme, işletmelerde orta ve üst kademe yöneticilerin görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerini amaçlayan, iş başında, iş haricinde öğrenme ve gelişmelerini sağlamaya yönelik uzun vadeli bir süreçtir. Kısaca yönetici geliştirme; yöneticilerin organizasyonların yapı ve

işleyişleri ile toplumda oynadıkları role karşı duyarlı hale getirilmesidir (Petit, 1975:455).

Liderlik geliştirme kavramı ise; örgüt üyelerinin liderlik rol ve eylemlerini gerçekleştirebilmeleri için onların toplam kapasitelerini geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (McCauley, 2000:18). Liderliğin resmi yetki olmadan veya resmi yetkiyle ortaya çıkabileceği ama yöneticiliğin daha çok resmi yönetim rollerine odaklandığı düşünüldüğünde liderlik sürecinin anlamlı bir biçimde insan gruplarını bir arada çalışmaya yönlendirdiğini, yöneticilik sürecinin ise çok daha yoğun bir biçimde mevki ve örgüt temelli olduğu ifade edilmektedir (Keys, Wolfe, 1988:309). Bu bağlamda lider geliştirme örgüt üyelerinin tahmin edilemeyen veya geleneksel örgüt yapısından kaynaklanan sorunları çözme yeteneklerini arttıran bir kavramdır (Dixon, 1993:244). Tanımda geçen kapasite kavramıyla farklı ve karmaşık durumlarda daha etkin bireysel ve örgütsel uyum sağlamayı kolaylaştırıcı bilişsel ve davranışsal yetkinlikler işaret edilmektedir (Weick, 1993:629). Bu nedenle, lider geliştirme yaklaşımları bilinen değil daha alışılmadık durumlar için bir yeteneğin kazandırılması ve geliştirilmesini öngörür.

Liderlik geleneksel olarak bireysel seviyedeki bir yetenek olarak tanımlana gelmiştir (Bass, 1995:295). Bu yaklaşım, liderliğin kavramsallaştırılmasında bireysel bir takım kabulleri ön plana çıkartmaktadır. Takipçiler liderlerini belirli bazı davranışsal kalıplarla değerlendirirler. Bu bakış açısına göre; liderin gelişimi bireysel ve kişiler arası yeteneklerin geliştirilebilmesiyle sağlanabilmektedir (Neck ve Manz, 1996:447). Ancak bu yaklaşıma uygun olarak tasarlanan geliştirme faaliyetleri, liderliğin, lider, sosyal çevre ve örgütsel çevre arasındaki karmaşık bir etkileşim sürecinden kaynaklandığı yönündeki araştırmaları göz ardı etmektedirler (Fiedler, 1996:248).

Bazı bireylerin belirli yetenek ve özelliklerinin eğitim yoluyla geliştirilmesinin liderlikle sonuçlanacağını kabul eden geleneksel yaklaşım yerini zamanla örgüt içindeki tüm bireyleri kapsayan ve liderliği sosyal bir süreç olarak gören yeni bir bakış açısına bırakmıştır (Barker, 1997:347). Bu bakış açısına göre; her birey potansiyel liderler olarak kabul edilmiş ve liderlik

bir sebep değil etki olarak kavramsallaştırılmıştır (Drath, 1998:411). Bu sebeple liderlik etkin bir biçimde tasarlanmış sistemlerde ortaya çıkabilmesi muhtemel bir sermayedir (Barker, 1997:349). Bu yaklaşıma uygun olarak liderlik geliştirme süreci ise sosyal (ilişkisel) sistemlerin kullanımıyla bireyler arasındaki bağlılığın geliştirilmesini amaçlar (Wenger, 1998:52). Lider geliştirmede gerek bireysel gerekse ilişkisel eylemler bu yaklaşımın önem attığı konulardır.

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda yönetim kademesindeki bireyleri belirli amaçlar için ve kısmen daha resmi konular hakkında eğiten ve uyumu kolaylaştıran faaliyetlere yönetici geliştirme, örgütün yönetim kademesinde görev yapan ve/veya yapmayan tüm bireyleri geniş bir ölçekte eğitmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan ve daha belirsiz ve karmaşık durumlar için tasarlanmış programları ise lider geliştirme programları olarak tanımlamak mümkündür (Hall ve Seibert, 1992:256).

Yönetici ve lider geliştirme kavramları arasında eğitilen veya geliştirilen kitlenin niceliği ve niteliği dışında bazı farklılıklar daha bulunmaktadır. (Bakınız **Tablo-7**)

Tablo-7: Yönetici ve Lider Geliştirme Kavramları Arasındaki Farklılıklar

	YÖNETİCİ GELİŞTİRME	LİDER GELİŞTİRME
SERMAYE CİNSİ	İnsan sermayesi	Sosyal Sermaye
ETKİLEŞİM TEKNİĞİ	Bireysel Kişisel güç Bilgi Güvenilirlik	İlişkisel Bağlılık Karşılıklı saygı Karşılıklı güven
BECERİ ODAĞI	İç veya öznel yeterlilik.	Kişiler arası ilişkilerde yeterlilik.
YETENEKLER	Öz farkındalık	Sosyal farkındalık

	Duygusal farkındalık	Empati
	Özgüven	Hizmet odaklı olma
	imaj	Politik farkındalık
	Kendini ayarlama	Sosyal yetenekler
	Otokontrol	Sınırları belirleme
	Güvenilirlik	Takım ruhu yaratma
	Kişisel sorumluluk	Değişim yönetimi
	Uyum	Çatışma ve Kriz yönetimi
	İç motivasyon	
	İnisiyatif	
	Bağlılık	
	İyimserlik	

Kaynak: Hall ve Seibert (1992:260)'tan faydalanılarak geliştirilmiştir.

Örgütlerin çalışanları eğitime ve geliştirme konusuna yatırım yapmalarının başlıca nedeni sahip oldukları “insan sermayesini” korumak ve güçlendirmektir (Lepak ve Snell, 1999:32). Yönetici geliştirmede ağırlık noktasının resmi yetki ve rollerle ilişkili bireysel yetenek ve özelliklerde olduğu görülmektedir. Geliştirilen bu yeteneklerin bireyleri yeni ve farklı yöntemlerle düşünüp eyleme geçirebileceği değerlendirilmektedir (Coleman, 1988). Bu sebeple yönetici geliştirme süreci örgütün sahip olduğu insan sermayesine yaptığı bir yatırım konumundadır.

Alanyazında lider ve yönetici geliştirme konusundaki farklılıklar bu şekilde ortaya konmuş olsa da yönetici ve lider kavramlarını bir arada sentezleyen çalışmaların çokluğu ve bu özellikleri bir arada bulundurması istenen bireylere duyulan gereksinim aslında iki sürecin kesişen bir bağlamda ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Başka bir ifadeyle adında lider ya da yönetici kelimelerinden birinin geçmesi geliştirme programlarının içeriği üzerinde ayrıştırıcı bir etkiye sahip değildir. Geliştirme programlarını detaylı olarak incelendiğinde eğitim süreci sonunda elde edilmek istenen çıktılar

aynıdır: Yüksek yönetim yetenekleri sergileyebilen liderler, yani lider yöneticiler.

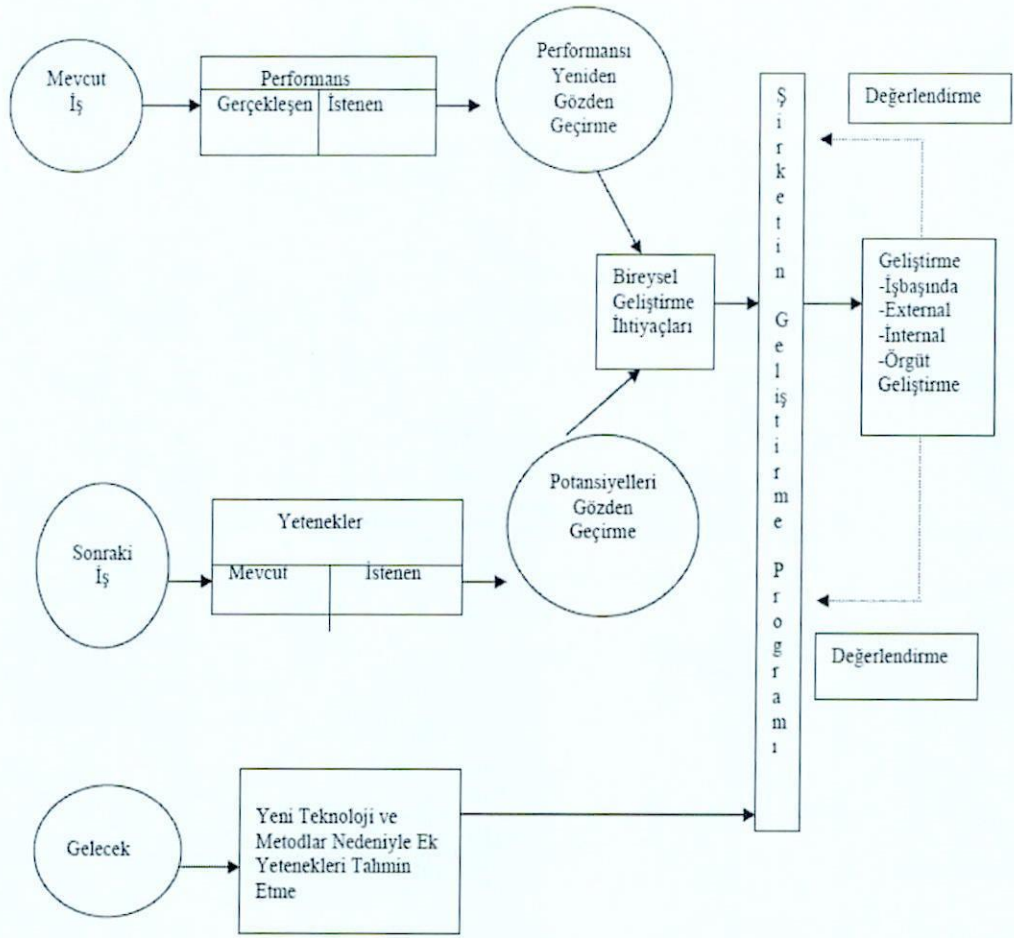
Uygulamada karşılaşılan programların büyük bir kısmı bu anlamdaki geliştirme programları olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı isimlerle adlandırılan örgüt içi veya örgüt dışı, resmi veya gayri resmi bu programlar katılımcıların belirli konulardaki bilgi, yetenek beceri ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlamaktadır.

Pech (2003:36)'e göre; yönetici-lider geliştirme sürecinde takip edilmesi gereken temel esasları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Yönetici-lider geliştirme süreci dinamik olmalı, anlık ihtiyaçlara göre değil geleceği şekillendirecek şekilde tasarlanmalıdır.
- Geliştirme sürecinde, kurumsal ihtiyaçlar ve beklentiler uyarınca analizler yapılmalı ve süreç sonundaki muhtemel çıktılar değerlendirilmelidir.

Son prensipteki kurumsal ihtiyaçlar, geliştirme süreci başlamadan örgütlerin ihtiyaç analizi yapmasını işaret etmektedir. Geliştirme programının tasarımında "ne için geliştirme ihtiyacı duyulduğu" sorusunun cevabı net olarak ortaya konularak mevcut performans ile beklenen performans arasındaki farkı ortadan kaldıracak tedbirlere odaklanılmalıdır (Dinsmore, 1975:3).

Şekil-3'te yönetici-lider geliştirmede ihtiyaç analizi genel hatlarıyla verilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi mevcut işler için öncelikle çalışanların gerçekleşen performansı ile istenen performans karşılaştırılır. Bu iki performans değeri uyumlu değilse geliştirme faaliyetlerine geçilebilir. Sonraki işler için ise mevcut ve istenen yetenekler karşılaştırılır. Mevcut yetenekler yetersiz görülürse, aynı şekilde geliştirme faaliyetlerine başlanabilir. Gelecekteki işler için ise, gerekli yeteneklerin tahmin edilmesi ve geliştirme faaliyetlerine bugünden başlanması gerekmektedir (Drath, 1998:410)



Şekil-3: Yönetici-Lider Geliştirme İhtiyacı Analizi

Kaynak: Drath, 1998'ten uyarlanmış ve geliştirilmiştir.

Genel olarak yönetici geliştirme programları, genel yönetim becerileriyle beraber, ortak yönetim sorunlarını paylaşan ve her düzeydeki yöneticilerin karşılaşılabileceği sorunları ele alan bir içeriğe sahiptir. Bu programlar, "yönetmekten" "yöneltmeye" başka bir ifadeyle klasik yöneticilik anlayışından lider yöneticilik anlayışına doğru bir dönüşümü gerçekleştirme üzerine odaklanmıştır. Bu düzeydeki bir geliştirme programı, bu dönüşümü gerçekleştirmek için Alsbury (1996:17)'e göre özetle aşağıdaki konulara yoğunlaşmalıdır:

- Örgütün tek bir fonksiyonu veya faaliyet alt birimi yerine, genel performansının sorumluluğunu yüklenmeyi öğretmek,

- Stratejik yönetim sorumluluğunu üzerine almak, bunun sonucunda kararların hem kapsam, hem de zaman ufkunun genişlemesini sağlamak,
- Stratejik sürecin gerçekleştiği dış çevrenin daha iyi kavranması gerektiğini anlamak,
- Örgütlerin içinde var olduğu mevcut ve gelecekteki çevreyi tanıtmak,
- Örgütün çevresindeki stratejik konumu ve stratejik değişim ihtiyacının belirlenmesi sağlamak,
- Rekabet avantajı sağlayacak uygun stratejilerin temeli öğretmek,
- Stratejinin uygulanmasının örgütsel etkileri göstermek,
- Katılımcıların liderlik tarzları ve stratejik değişimin uygulanmasındaki rolleri benimsetmektir.

Tanımı, prensipleri ve kapsamı, alanyazında kısmen daha somut bir biçimde ifade edilen yönetici-lider geliştirme faaliyetinde ne gibi yöntemlerin izlenebileceği konusunda çeşitli yöntemler mevcuttur. Bu konuda tek bir yetkin yöntem yoktur, ancak her yöntemin kendine özgü hedefleri vardır.

Yapılan alanyazın incelemesi sonucunda sıklıkla kullanılan geliştirme yöntemlerini, öğretim yöntemleri, simülasyon (benzetim) yöntemleri ve tecrübi yöntemler şeklinde üç grupta incelemek mümkündür.

(1) Öğretim Yöntemleri

Yönetici-lider geliştirme açısından öğretimin anlamı bilgi, fikir veya beceriler gibi öğrenilmiş şeylerin katılımcılara aktarılmasıdır. Bu yöntemde faaliyetler ağırlıklı olarak bir öğretmen nezaretinde gerçekleştirilebileceği gibi eş zamanlı olarak bilimsel yayınlar, filmler, bilgisayarlar gibi yardımcı materyaller de kullanılabilir. Akademik eğitim safhasını bu sınıfa dahil etmek mümkündür.

Öğretim yöntemlerine örnek olarak; İş başında geliştirme, yazılı materyaller, anlatım yöntemi ve bilgisayar destekli yöntemler gösterilebilir.

İş başında geliştirme yöntemi katılımcıya, işi yaparken öğretmeye yöneliktir. "Yeni çalışanlar sadece deneyerek ve hata yaparak öğrenirler. İş başında öğrenme, resmi olmayan yorumlar ve önerileri de içerir. Fakat denetlenen bir işbaşında geliştirme daha etkilidir (Benton ve Halloran, 1991:112)

İşbaşında eğitim yönteminde katılımcı, işletmeden ve işinden uzaklaşmadan, bir yandan işini yaparken diğer yandan geliştirme faaliyeti gerçekleştirilir ve gerçek araç-gereç, dokümanlar kullanılır. İşbaşında geliştirme metodu genelde işletmeye yeni başlayan çalışanlara uygulanır. Bunun için katılımcılara hata yapma ve bu hatalarını düzeltme fırsatı tanınır.

Bu metodun en avantajlı yanı maliyetinin düşük olması ve ayrıca bir gider kalemi olmamasıdır. Bunun yanında işte bir aksama olmaz, anında uygulama olanağı vardır.

İşbaşında geliştirmenin, gözetimci nezaretinde geliştirme, koçluk (yönlendirme) yöntemi, mentorluk (kılavuz) aracılığıyla geliştirme, staj ve iş değiştirme (rotasyon) gibi çeşitli uygulama şekilleri vardır (Çankır, 2000:96). Bu yöntemlerden koçluk ve mentorluk yöntemleri ayrıntılı bir şekilde ikinci bölümde ele alınmıştır. Burada şimdiye kadar aktarılmayan yöntemler ele alınacaktır. Bunlar;

Gözetimci Nezaretinde Geliştirme: Bu yöntemin özü, işletmeye yeni gelen veya iş değiştiren çalışanların, bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer yöneticinin yanına yetiştirilmek üzere verilmesidir. Bu yöntem, deneysel yollarla bir işin öğretilmesinde hem çok kolay, hem de oldukça pratiktir. Ancak işi öğreten kişinin bilgili ve yetenekli olması, her zaman onun iyi bir eğitmen de olduğu anlamına gelmeyebilir.

Staj Yoluyla Geliştirme: Staj, çalışanlara, ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma koşullarını tanıtmak, işleri öğretme, mesleki

sorumluluk taşıma ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi yararlar sağlayan bir yöntemdir.

Staj, adaylar için söz konusu olup, adayların ilerde yapmaları muhtemel olan görevlerin benzerlerini, geçici bir süre için yapmaları esasına dayanmaktadır.

İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi: Bu yöntem, örgütün çeşitli bölümlerinde ve belli bir zaman diliminde, önceden belirlenmiş bir plana göre, bireyleri geliştirmeyi içermektedir. Katılımcılar birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Buradaki temel felsefe, bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli bölümlerin kilit noktalarını, rotasyon sırasında çalışanlara göstermektir.

Rotasyon yöntemi, aynı zamanda çalışanların psikolojik sorunları içinde kullanılan etkili bir yöntemdir. Son yıllarda, özellikle gelişmiş ülkelerde, yaygın otomasyon sonucu, hep aynı işi yapmaktan dolayı bitkin ve isteksiz hale gelen çalışanların, işlerinde duydukları tatmin derecesini artırmak için, iş rotasyonunun etkili bir yöntem olduğu belirtilmektedir. Daha çok, üst ve orta kademe yöneticilerinin, özellikle işe yeni başlayan yönetici adaylarının geliştirilmesinde kullanılan bu yöntemde, katılımcılara işletmenin çeşitli fonksiyonlarını yakından tanıma olanağı sağlanmakta, böylelikle yöneticiler ve yönetici adaylarına teknik yeterlilikler kazandırılmaktadır.

Yazılı materyaller genel bilgilerin aktarılmasında en çok kullanılan yöntemlerdendir. İşletmeler, geçmişlerini ve temel politikalarını çalışanlarına öğretmek ve onlara bunu benimsetmek isterler. İyi düzelenmiş kitapçıklar, katılımcılara işletme hakkında bilgileri, işletme aktivitelerini ve özel iş verilerini içerir ve bunlar çalışanın işini daha verimli yapmasına olanak sağlayabilir.

Bu yöntemin en önemli avantajı, materyalleri tekrar tekrar kullanma olasılığı olmasıdır. Aynı zamanda bunların kolay bulunması da başka bir avantajdır. Bu materyallerden birçok detay öğrenilebilir.

Yazılı materyaller genelde okunmazlar veya yüzeysel olarak okunurlar ve sonra unutulurlar. Bu materyaller, teknik verilerin iletilmesinde

kullanışlıdır fakat tutum ve davranış değişikliğinde yetersiz kalabilmektedirler (Çankır, 2000:97).

Anlatım yöntemi ders verme, konferans gibi terimlerle de ifade edilebilmekte ve bir eğiticinin, öğretilmesi planlanmış bir konuyu, eğitilecek gruba ya da geniş bir dinleyici kitlesine anlatması esasına dayanmaktadır (Ünüsan, 1989:44).

Bu yöntemde genellikle tek yönlü iletişim tekniği (düz anlatım) kullanılır. Eğitimciler programlanmış bilgiyi eğitime anlatırlar. Bu tür bir uygulama içinde, eğiticinin verdiği bilgilerin katılımcılara ulaşp ulaşmadığı, onların kişisel yetenek ve ilgilerine uygun olup olmadığı anlaşılamaz. Genel olarak, bu yöntemin bir beceri kazandırmak yerine, genel bir fikir ve ortak bir anlayış, görüş kazandırmak amacı ile yapıldığı söylenebilir. Tartışmalı veya soru-cevaplı olarak yapıldığında, tek yönlü iletişimin getirdiği sakıncalar kısmen de olsa ortadan kaldırılabilir (Ünüsan, 1989:44).

Bilgisayar destekli yöntemler, programlanmış öğrenme diye de adlandırılır. Bu yöntem, genel bilgi ve becerileri bilgisayar yoluyla, bir mantık sırası içerisinde katılımcının kendi kendine öğrenmesi esasına dayanır ve eğiticinin yerini programlanmış bir bilgisayar almıştır. Kitapçıklar veya bilgisayar yoluyla katılımcılara programlanmış sorular veya bir konu hakkındaki yorumları sorulur ve bir sonraki sayfaya katılımcıların cevapları yazması beklenir. Bu metodun en önemli avantajı, anında değerlendirme fırsatı olmasıdır (Bennet, 1997:336).

(2) Simülasyon (Benzetim) Yöntemleri

Simülasyon yöntemlerinde, gerçek hayata yakın, kontrol altında bir çevre oluşturulmaya çalışılır ve yapılan hatalardan, gerçek hayatı etkilemeden, öğrenme sağlanır. Bu yöntemin beklenen sorunlar sepeti, örnek olay çalışmaları ve yönetim oyunları gibi uygulamaları mevcuttur (Berends ve Romme, 1999:576).

Beklenen sorunlar sepeti, bir örgütte çalışan bireylerin yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek üzere

kullanılan bir geliştirme yöntemidir. Bu yöntem gelen evrak veya masa başı yöntemi olarak da adlandırılmaktadır.

Bu yöntemde, katılımcıların, hayali bir işletmede varsayımsal olarak, işten ayrılan yöneticilerden boşalan yerleri doldurmaları, bir başka deyişle, o işleri yönetmeleri istenir. Karşılaştırma imkânı olması için, birden fazla aday üzerinde aynı uygulama yapılabilir (Benton ve Halloran, 1991:253).

Bu yöntemin, hazırlık ve değerlendirme aşaması ve eğitimin amacına uygunluğunun sağlanmasının oldukça güç ve zaman alıcı olması yöntemin olumsuz yönünün teşkil etmektedir.

Örnek Olay Yöntemi ilk kez 1920 yıllarında Harward Üniversitesi (Business School) tarafından eğitim alanında uygulamaya konmuş, ancak sonraları yaygın bir kullanım alanına sahip olmuştur. Yöntem genellikle genç yöneticilerin ve yönetici adaylarının işletme yönetimine alıştırılmaları için uygulanmaktadır.

Örnek olay yönteminde temel amaç, bir tartışma ortamı içinde, bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra, katılımcıları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektir. Böylelikle katılımcıların bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, çeşitli görüşleri eleştirme ve karar alma yeteneklerini geliştirmeye çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1986:125).

Yönetim oyunu, bir çeşit problem çözme oyunudur. En az iki takımdan oluşan gruplara, işletmenin finans, insan kaynakları, üretim, pazarlama gibi konularda karar almaları istenir (Benton ve Halloran, 1991:255).

Bu yöntemde, bir yöneticinin (eğitici) başkanlığında, katılımcılar gruplara bölünmekte ve her grup varsayımsal bir işletmeyi oluşturmaktadır. Bundan sonra, her işletmeye eğitim amacına uygun olarak bir takım veriler verilmekte ve katılımcılardan bu verilere dayanarak işletmeyi yönetmeleri istenmektedir. Katılımcılar, bu yönetim işlevini yerine getirirken bir takım

kararlar almaktadırlar. Bu kararlar bir forma doldurularak ya bir jüri veya bilgisayar aracılığıyla değerlendirilmekte ve sonuçlar katılımcılara duyurularak faaliyet tamamlanmaktadır (Kaynak, Adal ve Ataay, 1998:197)

Bu yöntemde koşulların suni olarak yapılandırılmasının (simule edilmesinin), amaçları belirleme, ileriye yönelik tahminler yapma, planlama yeteneğini geliştirme vb. konularda çeşitli bilgi ve beceriler kazandırıcı olduğu görüşü kabul görmektedir ve aynı zamanda, strateji geliştirme, işletme etiğinin öğretilmesi gibi konularda da büyük yararlar sağlamaktadır (Wolfe ve Fritsche, 1998:44).

Yönetim oyunlarının oldukça pahalı bir yöntem olması, uygulama alanını kısıtlamakta ve genellikle yönetici geliştirme de kullanılan bir yöntem olarak benimsenmesine zorlaştırmaktadır.

(3) Tecrübi Yöntemler

Bu yöntemin temel amacı deneyimli kişilerin, diğerleri ile ilişkileri aracılığıyla katılımcılara tecrübelerini aktarmasıdır. Uygulanan en eski yöntem, psikodrama diye de adlandırılan rol oynama yöntemidir. Daha sonra 1950'lerde ve 60'larda duyarlılık eğitimi, 70'li ve 80'li yıllarda transaksyonel analiz ve diğer zorlayıcı yöntemler uygulanmaya başlanmıştır (Benton ve Halloran, 1991:257).

Rol oynama yönteminin, Psiko-drama (grup içindeki bireylere odaklanan) ve Sosyometri (gruplara odaklanan) iki türü mevcuttur (Watson, 1984:178).

Psiko-drama grup uygulamaları içindeki ekipler, birlikte iş yapabilme becerisi geliştirirler, grup içinde nasıl olduklarını ve nasıl algılandıklarını öğrenirler ve gerekli değişimleri yapabilirler. Gruptaki diğer bireyleri tanıyarak ekip ruhuna sahip olmaya başlarlar, kendi çıkarlarının grubun çıkarlarına bağlı olduğunu hissederler.

Sosyometri ise, grup ilişkileri ölçüm yöntemi ve sistemidir (Altınay, 2000:39). Bu yöntem, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, başkalarıyla

yakın ilişkiler kurmayı ve işbirliğini öğreten, sorunlara çözümler aramaya yönelten bir yöntemdir.

Duyarlılık eğitimi, insanların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek fark etmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmelerini sağlamaya çalışır. T (Training) grubu olarak bilinen bu yöntem ilk kez, Psikolog K. Lewin ve çalışma arkadaşlarının "Liderlik Eğitimi" ile ilgili tartışmaların yapıldığı bir seminerde kullanılmıştır (Benton ve Halloran, 1991:260).

Duyarlılık eğitiminde rol oynama söz konusu değildir. Çünkü katılanlar gerçek rollerindedir, ancak çevreleri yapaydır (Dinçer, 1994:21). Bireyler, bir grubun nasıl etkileşimde bulunduğunu, kültürün bunu nasıl etkilediğini algılamaya çalışırlar ve diğer insanlarla çalışma konusunda yeni beceriler edinirler. Duyarlılık eğitiminin çeşitli şekilleri olmakla birlikte, ortak özellik olarak, bu yöntemin içeriğe değil, sürece yönelik olduğu söylenebilir. Katılımcılar, dinlemenin aksine, bizzat uygulayarak ve hissederek öğrenirler(Dinçer, 1994:21).

Transaksiyonel analiz, insan ilişkilerinde görülebilecek problemleri çözmeyi garanti etmez, onun rolü, gelecekte gelecekteki geliştirme programlarında ortaya çıkar, bu da biraz zaman alabilir (Akkoyun, 1998:59).

Transaksiyonel analiz yöntemleri ile çalışanlar, kendilerini, çeşitli benlik durumlarından hangisine göre algıladıklarını anlamalarını sağlamanın yanında, birlikte çalıştıkları kişilerin davranışlarının altında yatan benlik durumlarını anlayarak buna göre farklı tutumlar geliştirmeleri sağlanabilir (Papathanasis ve Vassilopoulos, 1991:146).

Bunun yanında görevlerin paylaştırılması, işlerin yapılması ve bu işleri yapacak kişilerin belirlenmesi için, bir başka deyişle görev ile görevi yapabilecek kişinin uyumlaştırılmasında transaksiyonel analiz kullanılır (Papathanasis ve Vassilopoulos, 1991:146).

Örgüt bazında yapılan ihtiyaç analizi sonucunda tasarlanan geliştirme programları yukarıda ifade edilen değişik yöntemleri kullanarak

süreç sonunda bazı çıktılar elde etmeyi amaçlamaktadır. Amaçlanan bu çıktıları Baldwin ve Danielson (1998:12)'e göre şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Değişen çevre şartlarına uyum yeteneğinin geliştirilmesi,
- Krize hazırlıklı olmak için kriz yönetimi becerilerinin geliştirilmesi,
- İç girişimciliğin teşviki,
- Salt yönetsel becerileri liderlik becerileriyle desteklemenin öğretilmesi,
- Teknik ve beşeri becerilerle beraber kavramsal becerilerin artırılması,
- Sosyal ilişkilerin geliştirilmesi,
- İnisiyatif kullanma, risk yönetimi ve bağımsız görev yapabilme becerilerinin artırılması,
- Rekabetçi düşüncenin geliştirilmesidir.

(4) Yönetici-Lider Geliştirme Kapsamında İşletme Yüksek Lisans Eğitimi

İşletme eğitiminin (Business Administration) ve dolayısıyla işletme yüksek lisansının (Master of Business Administration-MBA) tarihi 1870'li yıllar Almanya'sına kadar uzanmaktadır (Bornemann, 1961: 129). Yöneticiliğin akademik bir meslek olarak kabulü ise endüstrideki yönetim hareketlerine paralel olarak 20. Yüzyılın başlarına rastlamaktadır. Bu dönemlerde işletmeye yani işin yönetim boyutunu ifade eden hususlara, iktisat yani satış, pazarlama ve lojistik gibi konulara kıyasla daha az önem verilmekteydi (Bornemann, 1961: 130). Bu durum, muhasebe ve finans gibi mali konuların da müfredata girmesiyle daha da arttı. Başka bir ifadeyle işletme eğitiminde yönetim konusu büyük oranda göz ardı edilmekte veya temel nazari konulardan öteye geçememekteydi.

"Taylorizm" olarak da adlandırılan bilimsel yönetim yaklaşımının Fredrick W. Taylor tarafından uygulanmasıyla beraber ücret, insan kaynakları, iş bölümü gibi yönetim kavramları tartışılmaya başlanmıştır (Hanson, 2003). Ancak bu yaklaşım da hiyerarşik bir yönetime işaret etmekte ve vizyon, etkilme, motivasyon gibi daha üst düzey liderlik becerilerini kapsamamaktaydı.

Yöneticilik ve liderlikle ilgili çalışmaların işletme programlarına dahil edilmesi ağırlıklı olarak 1930'lu yıllarda başlamıştır. Bu dönemde yönetici eğitiminde kuram ve uygulamaya ağırlık verilmeye başlandığı gözlemlenmektedir (Bornemann, 1961:133). Ancak bu dönemde derslerin akademisyenler tarafından mı yoksa sahadaki yöneticiler tarafından mı verilmesi gerektiği konusunda bir ikilem yaşanmaktaydı (Edfelt, 1988: 335). İşletmeler, üniversitedeki öğretim üyelerinden bir girişimci veya üst düzey yönetici gibi davranmalarını beklemekte ve kendi ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde yönetime ilişkin bilginin öğrencilere aktarılmasını talep etmekteydi (Edfelt, 1988: 336).

1960'lı yıllardan itibaren işletme eğitiminde bir algı ve şekil değişikliği yaşanmaya başladı. Üniversitelerle daha yoğun işbirliği, tam zamanlı işletme eğitimlerine duyulmaya başlayan güven, daha az uygulama ve daha çok kuram içeren müfredatlar ve uluslararası bağlamda şekillenen konu kapsamı gözlemlenmeye başlanmıştır. Ancak bu dönemde öğrencileri, yönetici, girişimci, uzman gibi yönetimin belirli bölümlerine yönelik bir yetiştirme anlayışı hakimdi (Shively, 1966: 88). Öğrencilerin sahip olduğu bazı tavır, yetenek ve bilgi gibi değişkenlerin, bu konumlar için belirleyici olduğuna inanılmaktaydı (Shively, 1966: 89). Genel olarak öğrencilerin ortalamanın üstünde bir zihni ve analitik yeteneğe sahip olması gerektiği, sorumluluk alarak karar verebilecekleri, iyi motive edilmeleri gerektiği, genel yönetim yeterliliğine ve iyi bir ahlaki yapıya sahip olmaları gerektiği kabul edilmekte ve programlar bu kalıpları öğretecek şekilde tasarlanmaktaydı (Shively, 1966: 89).

1970'li yılların sonlarına gelindiğinde işletme okullarında verilen eğitim, yönetim derslerinin konu, kapsam ve oran açısından yetersizliği

nedeniyle eleştirilmekteydi (Mahmood ve Frampton, 1975: 407). Bu dönemde Mahmood ve Frampton (1975: 408) tarafından yapılan bir araştırmada yönetimle ilgili derslerin, davranış bilimleri ve diğer konuları da kapsayacak şekilde çok geniş bir kapsama ancak sınırlı ders saatlerine sahip olduğu belirlenmiştir.

1980'li yıllarda ABD'deki üniversitelerin yaklaşık olarak %25'inin işletme ve yönetim alanında lisans ve lisansüstü programlara sahip olduğu ifade edilmektedir (Edfelt, 1988: 337). Bu dönemde yönetim bilimleri, akademik uzmanlaşma anlamında popüler hale gelmiş ve üniversiteler artan talep karşısında MBA programlarına seçecekleri öğrencilerde iş tecrübesi aramaya başlayarak Lisansüstü Yönetim Kabul Testi (Graduate Management Admission Test –GMAT) gibi testlerle değerlendirme yapmaya başlamışlardır (Edfelt, 1988: 337).

1990'lı yıllara gelindiğinde işletme okulları rekabete dayalı küresel iş çevresinin beklentilerini karşılayamadığı için eleştirilmekteydi. Mason (1992: 10) gibi pek çok araştırmacı, işletme yüksek lisans programlarının ilk ve en önemli müşterilerinin işletmeler olduğunu, bu sebeple işletme okullarının müşterinin değişen gereksinimlerine cevap vermesi gerektiğine inanmaktaydı. İş çevrelerinin mezunların kalitesinden memnun olmadığı MBA programlarının katılımcıları gerçek Dünyaya hazırlayamadığı da ifade edilmekteydi (Mason, 1992: 11). Bu eleştiriler neticesinde; çok teorik olduğu için uygun bulunmayan müfredatlar, daha uygulamaya dönük bir hale getirilerek güncellenmeye başlandı. Ancak 1990'lı yılların sonundaki bu dönüşüm bile üniversitelerin, azalan öğrenci sayısına çözüm bulması için yeterli olamamıştır (McKendal ve Lindquist, 1997: 868).

2000'li yıllarda lisans ve lisansüstü eğitim uygulamalarında öğrencilerin yöneticilik-liderlik özelliklerini geliştirmeye yönelik programların sayısında hızlı bir artış gözlemlenmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre dünya genelinde binden fazla üniversite öğrencilerine çeşitli geliştirme programları sunmaktadır (Riggio, Ciulla ve Sorenson, 2003: 224). Yönetici-lider geliştirme konusundaki bu eğilimi 4 temel etkenle açıklamak mümkündür:

- Üniversitelerin geleceğin lider yöneticilerini yetiştirme konusunu kritik bir kurumsal sorumluluk olarak görmeleri (Connaughton, Lawrence ve Rubben, 2003: 47),
- İşletme ve politika dünyasında ortaya çıkan çok sayıda büyük ölçekli skandal ve krizin, akademik çevreler üzerinde olayın bu boyutuyla ilgili görevlerini daha etkin ve kaliteli yapmaları yönündeki kamuoyu ve işveren kaynaklı baskı ve talepleri (Nirenberg, 2003: 8),
- Liderlik alanında yapılan bilimsel çalışmalarda, liderliğin doğuştan gelen bir takım özelliklere bağlı olarak ortaya çıktığı yönündeki yaklaşımın, yerini bireylerde liderliğin belirli yöntemlerle geliştirilebileceği yönündeki yaklaşıma bırakması (Hashem, 1997: 91),
- Örgütsel anlamda görevler veya fonksiyonlar arası etkileşim ve geçişlerin artması sonucu, işverenlerin, farklılaşan çalışma gruplarını daha az biçimsel ve gayri resmi yöntemlerle yönetebilecek liderlik yetenekleri gelişmiş yöneticilere duyulan gereksinimdeki artış (Hackman, Olive ve Guzman, 1999: 44).

Yukarıda ifade edilen nedenlerden ötürü pek çok üniversitenin geleneksel lider geliştirme yaklaşımlarını terk ederek daha endüstriyel bir bakış açısıyla programlarını tasarladıkları görülmektedir (Shertzer ve Schuh, 2004: 118). Bu değişime rağmen akademik yöneticilik-liderlik programlarının etkinliği günümüzde de bilimsel ve örgütsel anlamda eleştirilmektedir (Nirenberg, 2003: 9). Bu eleştirileri Riggio, Ciulla ve Sorenson (2003: 225)'e göre aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Eğitim kurumlarının çıktılarını sunduğu örgütlerle yeterince işbirliği yapmaması.
- Katılımcıların başarısını arttıracak liderlik yeteneklerini geliştirmeye yönelik müfredat ve programların oluşturulmasındaki başarısızlıklar.

- Yetersiz planlama ve saha tecrübesinin göz ardı edilmesi.
- Programların kalite ve verimliliğini sürekli olarak gözlemleyebilecek değerlendirme teknik ve stratejilerinin bulunmaması.

Bu eleştiriler doğrultusunda, yönetici-lider geliştirme konusu ele alındığında eğitim kurumlarının sürekli bir yenilik anlayışı içinde eğitim programlarını güncellemeye ve daha etkin hale getirmeye çalıştıklarını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu amaçla tıpkı spor dünyasında olduğu gibi alanında söz sahibi bilim insanları yüksek ücretlerle kurum değiştirmekte, üniversiteler açtıkları dersleri, tatbik ettikleri uygulamaları ve öğrenciye sundukları imkânları vurgulayan çeşitli tekniklerle onları bünyelerine katmaya çalışmakta ve üniversitelerin oluşturduğu çevrede rekabet her geçen gün hızla artmaktadır. Belirli bir alanda ekol ve ün sahibi üniversitelerin pazarlama tekniklerinde bu özelliklerini ön plana çıkartarak avantaj sağlamaya çalıştığı gözlemlenmektedir.

İşletme eğitiminin tarihi kısaca incelendiğinde, her dönemde uygulanan yöntem ve müfredata yönelik eleştiriler olduğu ancak üniversite ve bilim çevrelerinin daha verimli çıktılar sunabilmek için sürekli bir gelişme ve yenilik arayışı içinde olduğu ifade edilebilir. Genel özellikleri yukarıdaki gibi ifade edilebilecek bu ortamda en etkin ve geçerli programın nasıl olması gerektiği sorusu üzerinde araştırma yapılan konuların başını çekmektedir.

ABD'de 1990 ve 2000 yılları arasında işletme yüksek lisans programlarının geliştirilmesi için çok sayıda proje ve çalışma yapılmıştır (Gleason, 2006: 23). Farklı mesleki grupları kapsayacak şekilde yapılan bu çalışmalarda amaç tüm üniversitelerin kullanabileceği ortak bir müfredat oluşturmaktır (Gleason, 2006: 24).

Gregorowicz ve Hegji (1998: 84)'nin yaptığı bir çalışmada, 1998 yılı itibarıyla dünya genelinde 700 üniversitenin işletme yüksek lisans programına sahip olduğu, 200000 öğrencinin bu eğitime devam ettiği ve senede 90000 mezun verildiği tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında 287 üniversitede uygulanan anket çalışmasıyla öğrencilerin müfredat hakkındaki algıları

ölçülmüş ve öğrencilerin %79'u müfredatın yönetimle ilgili bölümünü yeterli kabul ederken geri kalan kısım finans konularını daha yeterli olarak kabul etmiştir (Gregorowicz ve Hegji, 1998:86).

Ainsworth ve Morley (1995:175)'in yaptığı bir çalışmada 350 işletme yüksek lisans mezununa uygulanan anketler neticesinde dört boyutta değerlendirmeler yapılmıştır. Bu boyutlar eğitimsel tecrübe, eğitim sürecinde kazanılan bilgi, öğrenci davranışları ve eğitim çıktılarıdır. Sonuçlara göre mezunların büyük bir bölümü işletme yüksek lisansının konularına ve ücretlerine büyük katkı yaptığını ifade ederken sadece %35'i müfredatın kariyerleriyle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. %43'lük bir bölüm yeni bilgiler edindiğini belirtmiş ve %16'lık bir bölüm de eğitim sonucunda davranışlarını değiştirdiğini söylemiştir. Son olarak mezunların %18'i eğitim çıktılarını yeterli bulmuştur (Ainsworth ve Morley, 1995: 184).

Yukarıda ifade edilen iki çalışmanın da örnekleme öğrenci veya mezunlardan oluşmaktadır ve veri öz raporlama tekniği ile elde edilmiştir. Bu çalışmaların yanında asıl amaç olan müşteri memnuniyetini merkeze alan ve programların etkinliğini işletmeler ekseninde ölçmeye çalışan araştırmalar ve müfredatları inceleyen çalışmalar da mevcuttur.

Segev, Raveh ve Farjoun (1999: 549) "U.S. News and World Report" verilerine göre en iyi 25 işletme okulunu inceledikleri çalışmalarında toplam programların %50'sinde muhasebe, pazarlama bilişim sistemleri, işlem yönetimi, ekonomi, finans, insan kaynakları, örgütsel davranış ve uluslararası işletme derslerinin olduğunu tespit etmiştir. Yapılan analizler neticesinde verilen derslerin türüne göre, zorunlu dersler değerlendirildiğinde 6 farklı okul kümesi oluşturmak mümkündür. Bu kümeleme neticesinde ilk 5'i oluşturan okulların farklı kümelerde olduğu (Birinci olan okul pazarlama odaklıyken, ikincisi yönetim odaklıdır.) ve bu yüzden en iyi okul tipi gibi bir yaklaşımın çok iddialı olacağını değerlendirmişlerdir (Segev, Raveh ve Farjoun, 1999: 560).

Başka bir araştırmada ise, işletmeler için ABD genelinde ulusal standartlar belirleyen ve gelir amacı gütmeyen bir kurum olan MarkEd isimli örgüt, işletme fakültesi dekanları ve üst düzey yöneticilerden oluşan 40 kişilik

bir örnekleme işletme yüksek lisans eēitiminde hangi dersleri daha önemli gördüklerini sormuştur. Bu  alışma neticesinde; elde edilen çekirdek ya da zorunlu müfredat; işletme hukuku, iletişim yetenekleri, müşteri ilişkileri, ekonomi, duygusal zeka (kendini anlama ve başkalarıyla iletişimi güçlendirme için teknik, strateji ve sistemler), girişimcilik, finansal analiz, insan kaynakları yönetimi, liderlik, bilgi yönetimi, pazarlama, işlem yönetimi, profesyonel gelişim ve stratejik yönetim olarak belirlenmiştir (Cleary, 1990: 56).

Yerli alanyazın ve çalışmalar incelendiēinde; bu konuda yapılan araştırmaların son derece sınırlı olduēu görülmektedir. Ülkemizde, işletme eēitiminin tarihi ve hangi temeller üzerine inşa edildiēi konusundaki çalışmalar arasında Sargut (2009)'un "Türkiye'de Işletme Yönetimi Eēitiminin Kurumsal  er evesi:  eşitlilikten Eřbi imliliēe" isimli araştırması ön plana çıkmaktadır. Sargut (2009:51) bu çalışmasında, özetle; işletme eēitiminde geçmişte yaşanan  eřitliliēin zamanla öykünmeci bir biçimde çeşitli faktörler nedeniyle eşbiçimli bir hale geldiēini vurgulamaktadır. Ders içeriklerini ve program etkinliēini araştıran çalışmalara rastlanamasa da işletmecilik eēitiminin ülkemizdeki gelişimini inceleyen başka çalışmalar mevcuttur. Bu  alışmaları;

- Olu  (1973), Türkiye'de Işletmecilik Eēitimi ve  ēretiminin Tarihçesi,
-  zalp (1972), Yeni Gelişmeler Karşısında Işletme Yöneticileri ve Işletmecilik Eēitimi,
- Sargut (1998), Işletme Yönetimi: Cumhuriyet Döneminde Türkiye'de Bilim,
-  sdiken (2003), Plurality in Institutional Environments and Educational Content: The Undergraduate Business Degree in Turkey,
-  sdiken (2004), The French, The German and The American Higher Education for Business in Turkey,

- Üsdiken (2009), Bir Örgütsel Alanın Yeniden Şekillenışı: Türkiye'deki İş Hayatına Yönelik Yüksek Öğretimde Değişim: 1955-1975,
- Üsdiken ve Selekler (1996), Türkiye'de İşletme Alanında Eğitim ve Araştırmanın İlk Dönemleri olarak sıralamak mümkündür.

4. ÜÇÜNCÜ BÖLÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çeşitli yöntem ve teknikleri kullanan örgüt içinde veya dışında uygulanabilen, resmi ya da özel çok sayıda yönetici-lider geliştirme programının olduğu daha önce ifade edilmiştir. Nicelik ve nitelik olarak farklılaşan bu programların içinde 4 yıllık lisans eğitiminin ve bu eğitim sonunda uygulanan tam zamanlı yüksek lisans programlarının diğer uygulamalarla mukayese edildiğinde eğitim süreci sonunda hedeflenen tutum ve davranış değişikliğini gerçekleştirebilmek ve lider yöneticilik yeteneklerinin arttırılabilmek için daha farklı bir konumda olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Gerek eğitimde geçen süre, gerek kullanılan bilimsel yöntem, müfredat ve eğitim mehazlarının çeşitliliği genç yaşlarda bu eğitimleri almaya başlayan katılımcılar üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Kariyer planlamaları lisans eğitiminden sonra ağırlıklı olarak şekillen bireyler yapacakları işe veya sahip oldukları işteki gereksinimlere uygun donanımlara sahip olabilmek için ilave özellik ve referanslara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda, günümüzde akademik eğitim neticesinde elde edilen diploma iş hayatına girebilmek için bir anahtar niteliğindedir. Başka bir ifadeyle yönetim kademelerinde görev yapabilmek için alınan eğitimin süresi ve kalitesi önemli bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Yönetici adayları için lisans ve lisansüstü eğitimin alındığı eğitim kurumu ve bu kurumun eğitim anlayışı işverenler tarafından birer referans olarak kabul edilmektedir. Bu durumda girişimci bireyler, yani sermayeyi risk ederek kendi işini kuranlar dışında hemen tüm yönetici adayları için akademik eğitimin nicelik ve niteliği ilk etapta değerlendirilen hususlardandır.

Bu kabulden yola çıkarak örgütlere lider yöneticiler yetiştiren üniversitelerin işletme yüksek lisans programları liderlik ve yöneticilik bakış açısından incelenerek mukayese edilecektir. Çalışmanın uygulamalı araştırma bölümünde tam zamanlı işletme yüksek lisans programları arasında bir eş biçimlilik olup olmadığı, kültürel değişkenlerin programlara etkisi ve hangi ders ve ders dışı uygulamaların ne gibi sıklıklarla uygulandığı araştırılacak konular arasındadır.

Çalışmada şimdiye kadar liderlik, yöneticilik kavramları ve bunlara benzer kavramlarla ilişkileri tarihsel gelişim süreci içinde ele alınmış, daha da önemlisi bugün gelinen nokta tespit edilmeye çalışılmıştır. Günümüzde işletmelerin yöneticilik ötesinde liderlik beklentileri olduğu ve belki de bu arayışın bazı araştırmacılar tarafından belirtildiği gibi "LİDER YÖNETİCİLER" olduğu ifade edilebilir. İşte bu bölümde de "LİDER YÖNETİCİLERİN" yetiştirilip geliştirilmesi konusunda Türkiye'de ve dünyada yapılan çalışmalar aktarılmaya çalışıldı. Yukarıda da belirtildiği üzere "LİDER YÖNETİCİLERİN" geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çok sayıda yöntem ve uygulama olduğu görülmektedir. Ancak dünya genelinde seçkin üniversitelerin işletme yüksek lisans programlarındaki yönetici-lider geliştirmeye yönelik dersleri incelemenin, bu alandaki gelişmeler konusunda ipuçları verebileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışmanın araştırma bölümünde Şangay Üniversitesi verilerine göre dünya genelinde en iyi yüz işletme fakültesinin işletme yüksek lisans programları incelenecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMALI ARAŞTIRMA: ÜNİVERSİTELERİN İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARININ ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

a. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu, kuramsal çerçevede ele alınan liderlik yaklaşımları ve yönetici-lider geliştirmedeki güncel uygulamalar uyarınca farklı sahalardaki örgütlerin “yönetici personel” istihdamında temel kaynaklarından biri olan üniversitelerin tam zamanlı işletme yüksek lisans programlarını lider yönetici bakış açısına göre incelemektir.

b. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, üniversitelerin tam zamanlı işletme yüksek lisans programlarının incelenmesi yoluyla yönetici-lider geliştirme odaklı bir program önerisi sunmaktır. Çalışmanın diğer amaçlarını ise aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Dünyada, yönetici-lider geliştirme konusunda önemli bir yere sahip olduğu düşünülen işletme yüksek lisans programlarının konu kapsamlarını (ekonomi, finans, pazarlama, strateji, teknoloji, iletişim, yönetici-lider geliştirme gibi) incelemek,
- İşletme yüksek lisans programlarında yönetici lider geliştirme konusunun nasıl ele alındığını incelemek,
- İşletme yüksek lisans programlarında en az akademik dersler kadar önem arz eden ders dışı uygulamaların hangi alanlara yoğunlaştığı ve hangi yöntemlerin kullanıldığını belirlemek,
- İşletme yüksek lisans programlarının içerik ve tasarımları ve yönetici lider geliştirme konusundaki araştırmalara yerli alanyazında yabancı örneklerle kıyasla çok daha az ağırlık

verilmesi nedeniyle, yerli araştırmacılar için bu alanda bir farkındalık yaratmak.

c. Araştırmanın Önemi

Yerli çalışmalar incelendiğinde yönetici-lider geliştirme konusunda üniversitelerin işletme yüksek lisans programlarını inceleyerek nasıl daha etkin yöntemlerin kullanılabileceğine ilişkin model ve çözüm önerileri sunan araştırmalara rastlanılmamıştır. Bu nedenle, çalışmanın alandaki bu boşluğu dolduracağı ve dünyadaki en seçkin örneklerden elde edilen verinin diğer çalışmalara ve program tasarımlarına bir temel teşkil edeceği değerlendirilmektedir.

Tarihi süreçte, işletme eğitiminin dinamik bir özellik göstererek değişim gösterdiği ve dönemin gereksinimlerine uygun olarak şekillendiği görülmektedir. Bu bağlamda üniversitelerin oluşturduğu çevrede her bir kurumun mevcut durumunu benzerleri ile kıyaslayabilmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışmanın, alandaki en iyi uygulamalardan elde ettiği bulguların gelinen son nokta ve yaygın bakış açısının belirlenmesinde önemli bir yere sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın önemini ve özgünlüğünü arttıran diğer konuları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Liderlik araştırmalarının konu kapsamı içindeki tanım ve yaklaşımlara ayrıntılı bir biçimde yer verilmesi,
- Liderlik kavramı ile benzer nitelikteki yöneticilik, koçluk, mentorluk, danışmanlık gibi kavramlarla benzerlikler ve farklılıkların ortaya konulması,
- Eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramlarının arasındaki ilişkinin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi,
- Lider yöneticilik kavramının işaret edilmesi ve bununla ilişkili olarak geliştirme yöntem ve tekniklerinin de genelden özele doğru tartışılması,

- Tez çalışmalarında sıklıkla kullanılan konu ve yöntemler yerine farklı bir yöntemin tercih edilmesi,
- Veri toplama aracı olarak internet siteleri ve elektronik postaların kullanılmış olması.

d. Araştırmanın Kapsamı

Programlar arasında bazı farklılıklar olmakla beraber, işletme yüksek lisans eğitimi temelde öğrencilere genel muhasebe, ekonomi, finans, insan kaynakları, örgütsel davranış, pazarlama, işlem yönetimi, politika, istatistik ve en önemlisi yöneticilik ve liderlik alanında girdi sağlayan bir süreçtir. Bazı programlarda öğrencilerin bu alanların bazılarında veya tamamında belirli bir seviyede olması gerekliliği aranmaktadır. Tam zamanlı programlarda, genelde kritik veya önemli konular eğitimin ilk senesinde öğretilmektedir. Eğitimin ikinci senesinde uygulamaya dönük proje, tez, seminer, çalıştay ve seçmeli dersler yer almaktadır.

Araştırmanın kapsamını Şangay Üniversitesi 2011 yılı verilerine göre en iyi 100 işletme fakültesinin, genel özellikleri yukarıdaki gibi ifade edilebilecek işletme yüksek lisans programlarının mecburi ders içerikleri oluşturmaktadır. Ders dışı uygulamalar da farklı tekniklerin tespiti için incelenmiştir. Seçmeli dersler ise hemen hemen her üniversitede sayıca çok fazla olması ve eğitim kurumunun odak noktasını mecburi dersler daha iyi yansıttığı için kapsam dışında bırakılmış, sadece bir fikir verebilmesi için genel program içindeki oranlarına yer verilmiştir.

3. ARAŞTIRMA SORULARI

Araştırma sorularını ifade etmeden önce çalışmanın çerçevesini genel hatlarıyla çizmenin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Çalışmada şu ana kadar gelinen noktada liderliğin ne olduğu, liderlik yaklaşımları, benzer kavramlarla ilişkisi, nasıl geliştirilebileceği ele alınmıştır. Bu süreçte, yöneticilik ve liderliğin aralarındaki bazı farklılıklara karşın günümüzde bir arada ele alındığı ve "lider yönetici" olarak ifade edilebilecek bireylerin yetiştirilip geliştirilmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir. Liderliğin benzer

kavramlarla ilişkisi incelendiğinde koçluk, mentorluk, danışmanlık gibi kavramların yönetici-lider geliştirme süreci içinde ele alınması gerektiği tespit edilmiştir. Lider yöneticilerin nasıl geliştirilebileceği konusunda ise birçok farklı yöntemin olduğu ve işletme yüksek lisans programlarının da bu yöntemlerden biri belki de en önemlisi olduğu vurgulanmıştır.

Çalışmanın temelini yönetici-lider geliştirme kavramıyla ilişkili olarak üniversitelerin işletme yüksek lisans programlarındaki ders ve ders dışı uygulamalar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada araştırılacak sorular şu şekildedir:

Araştırma Sorusu 1: Mecburi derslerin seçmeli derslere oranı ve örneklem genelinde ortalama seçmeli ders sayısı nedir?

Araştırma Sorusu 2: Programlar odak noktasına göre (yönetim, pazarlama, finans ve diğerleri) boyutlandırıldığında, belirli boyutların sıralamaya bir etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 3: Üniversitelerin programlarında ülkeleri ve sıralamadaki yerleri dikkate alındığında benzerlik (eşbiçimlilik) var mıdır?

Araştırma Sorusu 4: İşletme yüksek lisans programlarında yönetici-lider geliştirmeyle doğrudan ilişkilendirilebilecek derslerin tüm derslere oranı nedir?

Araştırma Sorusu 5: Üniversitelerin programları hangi ders dışı uygulamalara yer vermektedir?

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Daha önceki bölümlerde ifade edildiği gibi yönetici-lider geliştirme uygulamaları geniş bir yelpazede ele alınması gereken bir konudur. Bu alanda geçerli ve tek bir yöntemin olduğunu ifade etmek çok iddialı bir yaklaşım olacaktır. Programlar zaman, şekil, içerik ve yöntem olarak birbirlerinden farklı özellikler sergilemektedir. Bu nedenle sadece akademik eğitimin veya lisansüstü eğitimin değerlendirilmesi bu çalışmanın sınırlılıklarından biridir.

Örnekleme oluşturan üniversitelerin müfredatlarına, başka bir ifadeyle ders içerikleri ve tasarımlarına bakılarak değerlendirme yapılması çalışmanın ana bakış açısını oluştursa dahi, iç çevrede öğrenci ve öğretim üyesi, dış çevrede ise bu okullardan mezun olan öğrencileri işe alan örgütler ve işletmeler gibi paydaşların da programların etkinliği ve şekli hakkındaki düşünce ve geri beslemelerin çalışmaya dahil edilememesi de araştırmanın sınırlılıkları arasındadır.

İncelenen üniversiteler arasında yerli eğitim kurumlarının olmaması uluslararası bağlamda, ülkemizdeki üniversitelerin işletme yüksek lisans programlarını örneklemdaki eğitim kurumlarıyla karşılaştırma imkanını ortadan kaldırmıştır. Küresel bağlamda yerli uygulamalar adına böyle bir analiz yapılamaması da çalışmanın sınırlılıklarındandır.

Çalışmada sadece işletme yüksek lisans programlarına yer verilmesi, yönetici ve lider kadrolarında görev yapması muhtemel bireylerin mezun olduğu eğitim fakülteleri, askeri okullar, kamu yönetimi fakülteleri ve halkla ilişkiler fakültelerinin programlarının incelenmemesi de sınırlılıklar arasında ifade edilebilecek bir noktadır.

Örnekleme oluşturan üniversitelerin tek bir değerlendirme kurumunca yapılan sıralama neticesinde elde edilmesi ve diğer akademik sıralamalarla karşılaştırmalar yapılmaması da çalışmanın sınırlılıklarındandır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

a. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini dünya genelinde işletme yüksek lisans programına sahip olan fakülteler oluşturmaktadır. Örneklem ise Şangay Üniversitesi verilerine göre işletme/ekonomi eğitiminde en iyi yüz üniversitedir. Bu noktada örneklemin evreni temsili konusunda bazı sorular akla gelebilir. Başka bir ifadeyle evrenin tam ve güncel sayısı bilinmediği için örneklemin yeterliliği sorgulanabilecek özelliktedir. Yıldırım ve Şimşek (2011:103)'e göre iki çeşit temel örnekleme yöntemi bulunmaktadır. Bunlar olasılık temelli örnekleme yöntemleri ve amaçlı örneklem yöntemleridir.

Olasılık temelli örnekleme ilişkin Yıldırım ve Şimşek (2011:104)'in değerlendirmeleri şu şekildedir:

“Nicel gelenek çerçevesinde gösterilmiş olan seçkisiz, sistematik ve küme örnekleme yöntemleri “olasılık temelli örnekleme” (probabilistic sampling) adı altında tartışılmaktadır. Belirli bir evrendeki “şeylerin” özellikleri her bireye eşit olarak dağılmıştır. Yani bu evrendeki “şeylerin” özellikleri belirli ölçütler uygulandığında birbirine benzer özellikler göstermektedir. Öte yandan bu evrendeki her “şey” oluşturulacak örnekleme dahil olma konusunda eşit şansa sahip olmalıdır. Bu özelliklere sahip olan bir evrenden, istatistiksel hesaplarla evreni temsil edebilme büyüklüğüne sahip ve tamamen rastgele yöntemle bir örneklem seçmek mümkündür.”

Yukarıda ifade edilen örneklemin evreni temsil etme durumu bu çalışmada örneklem seçimindeki beklentileri tam anlamıyla karşılamamaktadır. Başka bir ifadeyle örnekleme oluşturan en iyi yüz üniversitenin seçiminde amaç bu okulların tüm evreni temsil etmesi değil zengin ve ayırt edici bilgiye (Patton, 1987) sahip olduğunun düşünülmesinden kaynaklanmaktadır. Araştırma sorusu, dünya genelinde işletme yüksek lisans programlarında verilen dersler olsaydı bu soruya uygun olarak seçilecek örneklemin evreni temsil etmesi gerekliliği ortaya çıkacaktı. Ancak en iyi uygulamalara bakarak bir karşılaştırma havuzu (benchmarking pool) oluşturarak gelecek çalışmalara ve program tasarımlarına temel oluşturmayı amaçlayan bu çalışmada olasılık temelli örnekleme yöntemleri yerine amaçlı örnekleme yöntemleri kullanmanın daha tutarlı bir yaklaşım olacağı değerlendirilmektedir.

Amaçlı örnekleme yöntemlerinden aşırı veya aykırı durum örneklemesinin özellikleri Yıldırım ve Şimşek (2011: 108)'e göre aşağıdaki gibidir:

“Bu örnekleme tekniği, derin bir incelemeye tabi tutulacak sınırlı sayıda ancak aynı ölçüde de bilgi bakımından zengin durumların çalışılmasını öngörür. Burada önemli olan nokta şudur: Aşırı ve aykırı durumlar normal durumlara göre daha zengin veri ortaya koyabilir ve araştırma problemini derinlemesine ve çok boyutlu bir biçimde anlamamıza yardımcı olabilir...”

“...Uygulama açısından çok iyi veya çok kötü katılımcıların tespiti seçkisiz bir örnekleme kıyasla daha zengin ve ayrıntılı sonuçlar verebilir...”

“...Bu yöntem tek bir durum üzerinde çalışma yaparken de kullanılabilir. Tek bir programın, örneğin hizmet içi eğitim programının etkinliğini araştırmada bu yöntem kullanılabilir. Bu hizmet içi programın etkililiğini ölçmek için seçkisiz veya diğer olasılık temelli örnekleme tekniklerini kullanmak yerine araştırmacı, programda çok başarılı veya çok başarısız olan katılımcıları örnekleme dahil etmek yoluyla programın etkililiği konusunda çok zengin ve ayrıntılı bilgilere ulaşılabilir...”

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda araştırmanın örnekleminin amaçlı örnekleme yöntemlerinden aşırı veya aykırı durum örnekleme ile oluşturulduğu ifade edilebilir. Araştırmanın amacı en iyi örneklerden yola çıkarak yönetici-lider geliştirme odaklı bir yüksek lisans programı önermek olduğu için, örnekleme Şangay Üniversitesi 2011 yılı verilerine göre işletme/ekonomi eğitiminde en iyi yüz üniversite oluşturmaktadır. Benzer sıralama ve değerlendirme çalışmaları yapan farklı kurumlar olmasına rağmen Şangay Üniversitesinin yapmış olduğu sıralamanın seçilmiş olmasının temel nedeni, üniversiteler incelenirken kullanılan ölçüt ve tekniklerin bilimsel altyapıya sahip olmasıdır. Yapılan bu seçimi etkileyen diğer etkenleri ise şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Yaygınlık ve genel kabul görme açısından Şangay Üniversitesi değerlendirmelerinin etkinliği,
- Öğrenci başına düşen öğretim üyesi sayısı, bilimsel yayın sayısı, kazanılan ödüller, atıf oranları gibi bilimsel ölçütlere dayanan istatistiki değerlendirmeler yapılması,
- İncelenen üniversitelerin oluşturduğu örneklemin yerel veya ulusal değil küresel bir ölçekten elde edilmiş olması,
- Farklı disiplinlerde birbirinden bağımsız değerlendirmelerle yapılmış olması (mühendislik, ekonomi, tıp, vb. gibi).

Örnekleme oluşturan üniversitelerin listesi **Ek-A**'da sunulmuştur. Örneklemin ülkelere göre dağılımı ise **Tablo-8**'de verilmiştir.

Tablo-8: Şangay Üniversitesi Verilerine Göre İşletme/Ekonomi Eğitiminde En İyi Yüz Üniversitenin Ülkelere Göre Dağılımı

Ülke Adı	İlk Yüzdeki Üniversite Sayısı
ABD	70
İngiltere	7
Kanada	9
Hollanda	4
Çin	2
Fransa	2
İsrail	2
Almanya	1
İsviçre	1
İsveç	1
Avustralya	1

Kaynak: Shangayranking [Web], 2012

Şangay Üniversitesi, 2003 yılından beri Academic Ranking of World Universities (ARWU) yani Dünya Üniversiteleri Akademik Sıralaması ismiyle binden fazla üniversiteyi değerlendirmekte ve ilk beş yüze giren üniversiteleri yayınlamaktadır. Daha başka kurumlar tarafından da benzer sıralamalar yapılmakla beraber tarafsızlığı ve yaygınlığı itibarıyla en fazla bilinen ve kabul gören sıralamanın bu olduğu değerlendirilmektedir.

ARWU, değerlendirmeye Nobel ödülü veya Fields madalyası sahibi, yüksek sayıda atıf alan araştırmacıları bünyesinde barındıran tüm üniversiteleri dâhil etmektedir. Ayrıca fen ve sosyal bilimlerde yapılan yayınlarla belirli bir sayının üstünde atıf alan, Science Citation Index Expanded (SCIE) ile Social Science Citation Index (SSCI) gibi indekslerdeki yayınları belirli bir sayının ve atıf oranının üzerindeki binden fazla üniversiteyi değerlendirmektedir.

Bu çalışmanın örneklemini teşkil eden sıralamanın değerlendirme ölçütlerine değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir. Bir eğitim kurumunun akademik veya araştırma performansını ölçmek için pek çok gösterge olmakla beraber bu sıralamada kullanılan ölçütler ve toplam oran içindeki yüzdeleri **Tablo-9**'da verilmiştir. Her bir ölçüt için en yüksek değeri elde eden üniversiteye 100 tam puan verilmekte ve diğer üniversitelere verilecek puanlar bu değer üzerinden oranlanarak hesaplanmaktadır. Tüm ölçütler için veri dağılımında bir sorun yaşanmaması adına standart istatistiki teknikler kullanılmaktadır.

Tablo-9: Sıralamayı Oluştururken Kullanılan Ölçütler ve Oranları

Ölçüt	Gösterge	Oran
Eğitimin Kalitesi	Mezunlar arasında Nobel ödülü veya Fields madalyası kazananların toplam sayısı	%10
Fakültenin Kalitesi	Öğretim üyeleri ve personel arasında Nobel ödülü veya Fields madalyası toplam sayısı	%20
	21 temel araştırma kategorisinde yüksek atıf alan araştırmacıların sayısı	%20
Araştırma Çıktıları	Doğa ve fen bilimlerinde yayınlanan makale sayısı	%20
	Science Citation Index Expanded (SCIE) ile Social Science Citation Index (SSCI) gibi indekslerdeki taranan makale sayısı	%20
Kişi Başına Performans	Eğitim kurumunun kişi başına düşen performans miktarı	%10
Toplam		%100

Kaynak: Shangayranking [Web], 2012

Gösterge bölümünde geçen bazı terimlerin açıklaması ise şu şekildedir:

Mezunlar: Bir üniversiteden lisans, lisansüstü veya doktora derecesi alan bireyleri ifade etmektedir. Bu derecelerin alındığı yıllara göre puanlama farklı yüzdelerle yapılmaktadır. 2001-2010 arasındaki mezunlar %100, 1999-2000 yıllarında mezun olanlar %90, 1981-1990 yılları mezunları %80 şeklinde 1911-1920 yıllarına kadar inen bir derecelendirme söz konusudur. Eğer bir mezun o üniversiteden birden fazla derece almışsa bunlardan sadece biri değerlendirmeye dahil edilmektedir.

Öğretim üyesi ve personel: Bu gösterge ödül kazanıldığında üniversitede görev yapan bireyleri işaret etmektedir. Bu göstergede de ödülün kazanıldığı yıla göre katsayılar değişmektedir.

Yüksek atıf alan araştırmacıların sayısı; zirai bilimler, biyoloji/biyokimya, kimya, klinik tıp, bilgisayar bilimleri, ekoloji/çevre, ekonomi/işletme, mühendislik, yer bilimleri, bağışıklık bilimi, malzeme bilimi, matematik, mikrobiyoloji, moleküler biyoloji ve genetik, sinir bilimi, farmakoloji, fizik, bitki ve hayvan bilimleri, psikoloji/psikiyatri, uzay bilimleri ve sosyal bilimler olmak üzere 21 temel bilim dalında en yüksek oranda atıf alan araştırmacıların sayısını ifade etmektedir.

Yayınlanan makale sayısı; 2006-2010 yılları arasında yayınlanan veya yayın aşamasında olan makaleleri ifade etmektedir. Çok yazarlı makalelerde ilk yazar ve takip eden yazarlar farklı oranlarda değerlendirilmektedir.

Atıf indekslerinde taranan makale sayısı; Science Citation Index Expanded (SCIE) ile Social Science Citation Index (SSCI) gibi indekslerdeki taranan veya yayın aşamasındaki makaleleri ifade etmektedir. Sosyal bilimler indeksinde taranan makaleler için katsayı diğer disiplinlerdeki katsayıların iki katıdır.

Kişi başına düşen performans; yukarıda ifade edilen 5 gösterge veya değişkenden elde edilen puanın üniversitede tam zamanlı olarak çalışan akademik kadronun mevcuduna bölünerek elde edilmektedir. Eğer araştırmacı sayısı tespit edilemiyorsa ilk beş göstergenin ortalaması kullanılmaktadır.

Sıralamanın tespitinde kullanılan ölçüt ve ifadeleri izah ettikten sonra değinmekte fayda olduğu düşünülen bir diğer nokta ise örneklemin neden en iyi beş yüz üniversiteden değil de işletme/ekonomi alanındaki en iyi yüz üniversiteden oluştuğudur. Yukarıda ifade edildiği gibi 21 farklı disipline ait atıf indekslerinin taranması ve tıptan uzay bilimlerine kadar değişik disiplinlerin analizi neticesinde elde edilen beş yüz üniversitelik listede, araştırma konusunun kapsamı dışındaki okulların sayısının çok fazla olması ve çalışmanın odak noktasının işletme yüksek lisans eğitimi olması nedeniyle sadece işletme/ekonomi alanındaki en iyi yüz üniversite örneklemini oluşturmuştur.

b. Veri Toplama Araçları ve Tekniği

Günümüzde internetin giderek artan rolü birçok alanda olduğu gibi araştırma sürecinde birincil kaynaklardan veri toplama aşamasında da önem kazanmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olduğu durumlarda İnternet ortamında veri toplamak bazı dezavantaj ve problemlere rağmen göz ardı edilemeyecek avantajları olan bir yöntemdir. Verilerin daha verimli toplanmasının yansıra analiz aşamasında sağladığı yararlar nedeniyle de diğer veri toplama yöntemlerine güçlü bir alternatif yöntem teşkil etmektedir.

İnternetin bir veri kaynağı olarak kullanılması alanyazında genellikle doküman inceleme başlığı altında incelenmektedir (Nichols, 1998). Doküman inceleme araştırmada hedeflenen olgu veya olaylar hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar. Bu teknik Yıldırım (1999: 8)'a göre genellikle aşağıdaki durumlarda kullanılır:

- Veri toplamada çeşitliliğin sağlanması,
- Diğer veri toplama araçlarının yetersizliği,
- Elde edilme zamanının kısa oluşu,
- Ekonomik oluşu,
- Konuya doğrudan yoğunlaşmaya elverişli oluşu.

Araştırma soruları ve incelenen konunun doğası gereği bu çalışmadaki birincil veri kaynağı üniversitelerin internet sitelerinde paylaştıkları işletme yüksek lisans programlarıdır. Örnekleme oluşturan üniversitelerin internet siteleri bu maksatla incelenmiş ve mecburi dersler, seçmeli dersler ve diğer ders dışı uygulamalar analizlerde kullanılabilecek bir veri haline dönüştürülmüştür. Belirli durumlarda bazı bilgilerin yeterli olmaması durumunda ise örneği **Ek-B**'da sunulan elektronik posta daha detaylı bilgi talebiyle işletme yüksek lisans programının irtibat sorumluları veya bölüm başkanlarına gönderilmiştir. Bu maksatla iletişime geçilen 48 üniversite, araştırmaya katkı sağlamak maksadıyla programlarına ilişkin detaylı bilgiyi ve ders içeriklerini paylaşma konusunda yardımcı olmuştur.

c. Veri Değerlendirme Tekniği

İncelenen dersler yardımıyla oluşturulan tablolar araştırma sorularının cevaplarını elde etmek maksadıyla farklı şekillerde kullanılmıştır. Toplanan verilerin değerlendirilmesinde, istatistiksel analizler için SPSS programı kullanılmıştır.

Veri değerlendirilirken Segev, Raveh ve Farjoun (1999) 25 üniversite üzerinde yaptığı çalışmadakine benzer bir yöntem izlenerek üniversitelerin odak noktası veya bakış açısını tespit etmek maksadıyla dersler isim ve içeriklerine göre 5 boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlar

- Ekonomi ve Finans,
- İstatistik ve Sayısal Yöntemler,
- Yönetici-Lider Geliştirme,
- Strateji ve Pazarlama,
- İletişim ve Bilişimdir.

Oluşturulan bu boyutlara göre dersler gruplandırıldıktan sonra uzman görüşüne başvurulmuş ve işletme ve yönetim alanındaki iki araştırmacıdan aynı işlemi tekrarlaması istenmiştir. İki boyutlandırma

alışması arasında %96 ve %98'lik bir uyum tespit edilmiştir. Mecburi dersler içinde hangi boyutun oranı fazla ise eğitim kurumunun odağının o boyut olduğu ifade edilmektedir. Bir örnekle bu durumu açıklamak gerekirse mecburi derslerin içinde pazarlama ile ilişkili derslerin fazla olması o üniversitenin pazarlama odaklı bir yüksek lisans programına sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Hangi derslerin ve ders dışı uygulamaların daha fazla uygulandığı sorusu ise frekans analizleri yapılarak tespit edilmiştir.

Örnekleme oluşturan 100 üniversitenin 70 tanesinin ABD kökenli olması coğrafi ya da kültürel bağlamda karşılaştırmalar yapmayı zorlaştırsa da Avrupa kökenli okullardan oluşturulan diğer bir grupla mukayese yapmak mümkün olmuştur. Bu aşamada küme (cluster) analizleri yapılmış ve ABD ve Avrupa kökenli okullar arasındaki farklılıklar ve benzerlikler tespit edilmiştir.

Sıralamadaki okullar çeşitli kümelere (ülke, kültür, odak noktası gibi) ayrılarak program tasarımlarında bir eşbiçimlilik olup olmadığı ya da odak noktasının sıralamaya tesir edip etmediği de yine küme analizleri yardımıyla yapılmıştır.

İstatistiki analizlere dahil edilmeyen ancak farklı uygulamaların tespiti adına önemli olduğu düşünülen ders dışı uygulamaların kullanım oranı da frekans analizleri ile tespit edilmiş ve bulgular bölümünde ele alınmıştır. Analizlerin ve her araştırma sorusu için kullanılan yöntemin ayrıntıları bulgular bölümünde sunulmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR, SONUÇ VE ÖNERİLER

1. BULGULAR

Dördüncü bölümde de ifade edildiği gibi bu çalışmanın amacı işletme yüksek lisans programlarını inceleyerek yönetici-lider geliştirme açısından etkin bir program önermek ve farklı alanlarda da kullanılabilecek ders dışı uygulamaları tespit etmektir. Bu nedenle araştırma kapsamında yapılan ilk incelemede işletme yüksek lisans programlarının amaçlarına odaklanılmıştır. Bu bağlamda müfredat incelenmeden önce ilk aşamada programların amaçları analiz edilmiştir. Bu analizde amaç çalışmanın neden bu örneklem tercih edilerek yapıldığını doğrulamak içindir. Üniversiteler web sitelerinde veya e-posta yoluyla elde edilen program kataloglarında işletme yüksek lisans programlarındaki amaçlarını ve hedeflerini açıkça ifade etmektedirler. Bu ifadeler derlenerek içerik analizi yapılmış ve yönetici-lider geliştirme kavramı ile ilişkilendirilebilecek kelimeler bu metinler içinde taranmıştır. Yapılan içerik analizine ilişkin bulgular **Tablo-10**'da verilmiştir.

Tablo 10: İşletme Yüksek Lisans Programlarının Amaçlarına Yönelik Olarak Yapılan İçerik Analizi Bulguları

AMAÇ METİNLERİNDE ATIF YAPILAN BAZI KAVRAM VE KELİMELE	FREKANS	KULLANILMA ORANI (%)
Yönetici geliştirme	97	97
Lider geliştirme	83	83
Yönetici ve lider geliştirme (Beraber)	81	81
Küreselleşme	95	95
Etik	76	76
Rekabet	93	93
Strateji	84	84
Teknoloji Yönetimi	75	75

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yönetici ve lider geliştirme kavramlarına, amaç metinlerinde yapılan atıf miktarının son derece yüksek olduğu görülmektedir. Programları tanıtmak için hazırlanan metinlerde bu çalışmanın da temelini oluşturan kavramların çok sık kullanılması yönetici-

lider geliştirme konusunda incelenebilecek birçok farklı teknik içinde bu yöntemin tercih edilmiş olmasını doğrular niteliktedir. Bu doğrultuda örnek teşkil edebilecek metinlerin bazı bölümleri şu şekildedir:

“Berkeley Üniversitesi işletme yüksek lisans programı, durumu sorgulayan, özgüven sahibi, daima öğrenen geleceğin liderlerini yetiştirmeyi amaçlar (Berkeley [web], 2012).”

“Londra İşletme Okulu işletme yüksek lisans programının amacı, iş dünyasının çok yönlü yapısını kavramış, etkin, küresel lider ve yöneticiler geliştirmektir (London [web], 2012).”

“Harvard İşletme Okulu, katılımcıları gerçek dünyanın şartlarına hazırlamak için iki sene boyunca sürecektir liderlik uygulamalarıyla dolu bir program önermektedir (Harvard [web], 2012).”

Örneklem genel hatlarıyla incelendiğinde iki sene süreli, tam zamanlı işletme yüksek lisans programlarındaki dersleri iki ana gruba ayırmak mümkündür. Bunlar ağırlıklı olarak ilk sene verilen mecburi dersler ve programın ikinci senesinde alınan seçmeli derslerdir.

Mecburi dersler, muhasebe, mikro ve makroekonomi, bilgi sistemleri, örgütsel davranış, finans, pazarlama, işlem yönetimi, istatistik ve liderlik gibi geniş bir alandaki konuları içermektedir.

Seçmeli dersler bağlamında bir değerlendirme yapıldığında öğrencilerin kendi gereksinimleri doğrultusunda bir tasarım yapmalarını sağlayan yoğunlaşma alanları (concentration fields) ortaya çıkmaktadır. Alınması gereken mecburi derslerin ötesinde kişisel tercihlere göre şekillenen bu yöntemin örneklem genelinde kullanılma sıklığı %91 gibi yüksek bir orana sahiptir. Frekans analizleri yardımıyla seçmeli derslerin belirlenmesinde kullanılan yoğunlaşma alanları ve örneklem genelinde gözlemlenme oranları **Tablo-11**'de verilmiştir.

Tablo-11: Seçmeli Derslerde Kullanılan Yoğunlaşma Alanları ve Gözlemlenme Oranları

YOĞUNLAŞMA ALANI	GÖZLEM ORANI (%)
Muhasebe	92
İletişim	84
Örgütsel Davranış (Yönetim ve Liderlik)	91
Girişimcilik	89
Etik ve Sosyal Sorumluluk	77
Finans ve Ekonomi	95
Bilgi Sistemleri	79
Uluslararası İşletme	89
Pazarlama	92
İşlem Yönetimi	75
Yöneylem Araştırmaları ve İstatistik	73
Strateji	88

Araştırmanın temelini zorunlu dersler oluşturmakla beraber seçmeli derslerin belirlenmesinde gözlemlenen bu yöntemin önemli bir bulgu olduğu değerlendirilmektedir. Şöyle ki; üniversiteler mecburi dersler ve diğer ders dışı uygulamalarla programın ilk senesini kendi bakış açılarına uygun olarak şekillendirirken, seçmeli ders aşamasında öğrenci gerek kişisel tercihler nedeniyle gerekse çalıştığı kurumun gereksinimleri doğrultusunda bireysel seçimler yapabilmektedir. Başka bir ifadeyle, öğrenciler takip edecekleri müfredat üzerinde planlama ve değişiklik yapabilme özgürlüğüne sahiptirler. Bu noktada dikkat çeken bir diğer husus ise, üniversitelerin büyük olasılıkla ticari kaygılar nedeniyle daha fazla öğrenciyi etkileyebilmek için, kişisel tercihlere dayanan bu ders seçim tekniğini, programlarını tanıtırken sıklıkla vurgulamalarıdır.

Seçmeli derslerin tartışıldığı bu noktada, tüm program genelinde seçmeli derslerin mecburi derslere oranı ve örneklemin seçmeli ders havuzundaki ortalama ders sayısını araştıran **Araştırma sorusu 1**'e ilişkin analiz bulgularını ifade etmenin fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma Sorusu 1: Mecburi derslerin tüm derslere oranı ve örneklem genelinde ortalama seçmeli ders sayısı nedir?

Bu araştırma sorusu ile zorunlu ve seçmeli ders sayıları belirlenmiş ve bu iki ders grubunun birbirlerine oranları tespit edilmiştir. Yüz üniversitenin seçmeli ders ve mecburi ders sayılarının dağılımı **Tablo-12**'de verilmiştir.

Tablo-12: Seçmeli ve Mecburi Ders Sayılarının Dağılımı

SEÇMELİ DERS SAYISI	FREKANS	ORAN
0-50	12	% 12
50-100	35	% 35
100-150	29	% 29
150-200	24	% 24
Toplam	100	% 100
MECBURİ DERS SAYISI	FREKANS	ORAN
4-6	13	% 13
6-8	32	% 32
8-10	36	% 36
10-12	19	% 19
Toplam	100	% 100

Tablo-12 incelendiğinde örneklemin yarısının öğrencilerine 100'den fazla seçmeli ders seçeneği sunduğu görülmektedir. Bu tablo da yer verilmemekle beraber en az seçmeli ders sayısı 42, en fazla 200, ortalama seçmeli ders sayısı ise yaklaşık 126 olarak tespit edilmiştir.

Mecburi derslerde ise genel ortalama yaklaşık 9 derstir. Bu değişkende de minimum ders sayısı 5, maksimum 12 olarak tespit edilmiştir. İki ders tipine ilişkin yorum yapabilmek için tüm müfredat içindeki oranlara bakmanın daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda mecburi derslerin tüm derslere oranlarının dağılımı **Tablo-13**'te verilmiştir.

Tablo-13: Mecburi Derslerin Tüm Program İçindeki Oranlarının Dağılımı

Mecburi Derslerin Tüm Program İçindeki Oranlarının Dağılımı	Frekans
%30-%39	21
%40-%49	26
%50-%59	27
%60-%69	17
%70-%79	9
Toplam	100

Yukarıdaki tabloda mecburi derslerin oranının tüm derslere oranı %50 ve %59 değerleri arasında ise bu programları orta esnek, bu aralığın altını çok esnek, üstünü ise katı olarak nitelemek mümkündür. Bu durumda örnekleme oluşturan üniversitelerin %74'ü öğrencilerine esnek veya çok esnek program oluşturabilme imkânı tanımaktadırlar. Başka bir ifadeyle mecburi ve seçmeli ders sayılarındaki azlık veya çokluktan ziyade, bu derslerin tüm program içindeki oranı programların yapısı hakkında fikir yürütebilmek için daha etkili bir bilgi sunmaktadır.

Seçmeli derslerde ifade edilen yoğunlaşma alanlarına benzer bir boyutlandırma, mecburi dersler için yapıldığında oluşturulan boyutlara programın odak noktası denmiştir. Böyle bir boyutlandırma yapılmasındaki amaç kümeler oluşturarak daha basit ve etkili analizler yapabilmektir. 100 programın tamamında ismen farklı 472 ders tespit edilmiştir. Bu derslerin konu, kapsam, alan gibi değişkenler doğrultusunda incelenmesiyle 5 ana boyut oluşturulmuş ve incelenen programda hangi boyuta ait derslerin oranı daha fazlaysa o programın odak noktası ifade edilmiştir. Uzman görüşü de alınarak oluşturulan odak noktaları ve genel hatlarıyla hangi dersleri kapsadıklarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Ekonomi ve Finans: Muhasebe, makroekonomi, mikroekonomi, finans, finansal yönetim, mali sorumluluk, küresel ekonomi, yönetim maliyesi gibi dersler,
- İstatistik ve Sayısal Yöntemler: İstatistik, karar analizi, yönetimde sayısal teknikler, işlem yönetimi, karar verme, analitik düşünme, veri analizi gibi dersler,
- Yönetici-Lider Geliştirme: Tüm örgütsel davranış konuları, liderlik kuramları ve yaklaşımları, bireyleri yönetmek, liderlik geliştirme, girişimcilik, örgütlerde liderlik, etik gibi dersler,
- Strateji ve Pazarlama: Rekabet stratejileri, pazarlama yönetimi, pazarlama teknikleri, stratejik yönetim, pazarlama teknikleri, risk yönetimi, kriz yönetimi gibi dersler,

- İletişim ve Bilişim: Örgütlerde iletişim, bilgi sistemleri, müzakere teknikleri, çatışma yönetimi gibi dersler.

Bir örnekle, bu analizde kullanılan yaklaşımın ifade edilmesinin konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Aşağıdaki tabloda, sıralamada ilk sırada olan Harvard Üniversitesinin mecburi dersleri yukarıda ifade edilen odak noktalarına göre boyutlandırılarak verilmiştir.

Tablo-14: Harvard Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı Mecburi Dersleri

Ekonomi ve Finans	İstatistik ve Sayısal Yöntemler	Yönetici-Lider Geliştirme	Strateji ve Pazarlama	İletişim ve Bilişim
Finans, Finansal Raporlama ve Kontrol, İşletme ve Uluslararası Ekonomi	İşlem Yönetimi	Liderlik, Örgütsel Davranış, Liderlik ve Kurumsal Sorumluluk, Girişimci Yönetici	Pazarlama Stratejileri	Teknoloji

10 mecburi dersin 4 tanesinin daha önce belirlenen odak noktalarından yönetici-lider geliştirme boyutunda yer alması nedeniyle, bu tabloya bakarak Harvard Üniversitesi işletme yüksek lisans programının yönetici-lider geliştirme odaklı bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir. Bu örnekte yapılan boyutlandırma çalışması diğer 99 program için de yapılmış ve tüm örneklemın odak noktaları tespit edilmiştir. Program genelinde ders sayılarının eşit olması durumunda ise ders dışı uygulamalara veya programın amaçlarına bakılarak müfredatın karakteristiği hakkında fikir edinilerek karar verilmiştir. Çalışmanın bu safhasında ilk tespitler yapıldıktan sonra iki farklı uzmandan aynı işlemi tekrarlamaları istenmiş ve yapılan bu tekrar çalışmalarının ilkiyle %95, ikincisiyle ise %93'lük bir uyum tespit edildikten sonra veride gerekli düzeltmeler yapılarak son hali belirlenmiştir.

Aşağıdaki **Tablo-15**'te örneklemini oluşturan 100 işletme yüksek lisans programının odak noktaları yer almaktadır.

Tablo-15: Üniversiteler ve İşletme Yüksek Lisans Programlarının Odak Noktaları

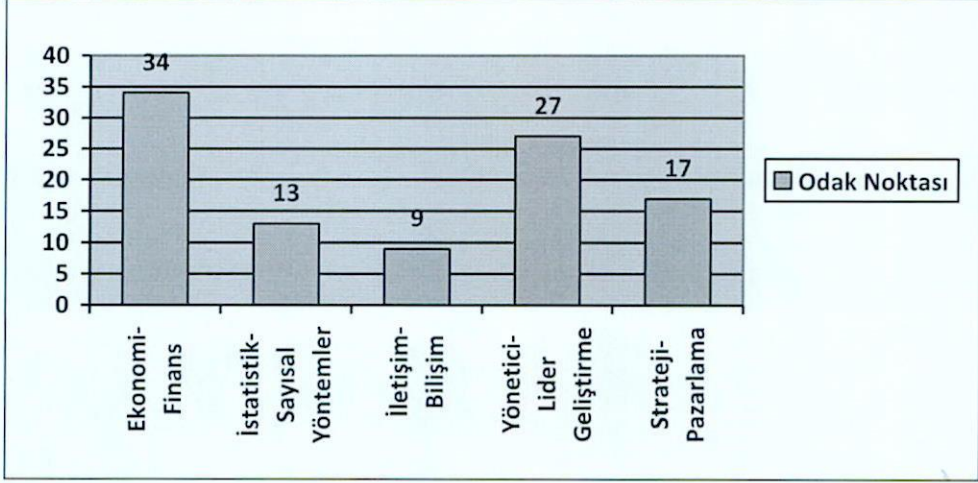
SIRA	ÜNİVERSİTE	ODAK NOKTASI	SIRA	ÜNİVERSİTE	ODAK NOKTASI
1	Harvard University	Yönetici-Lider Geliştirme	51	Brown University	İstatistik-Sayısal Yöntemler
2	University of Chicago	Ekonomi-Finans	52	Brigham Young University	Strateji-Pazarlama
3	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	İletişim-Bilişim	53	California Institute of Technology	İletişim-Bilişim
4	University of California,	İstatistik-Sayısal Yöntemler	54	Emory University	Yönetici-Lider Geliştirme
5	Columbia University	Strateji-Pazarlama	55	Georgetown University	Yönetici-Lider Geliştirme
6	Stanford University	Yönetici-Lider Geliştirme	56	London Business School	Ekonomi-Finans
7	Princeton University	Ekonomi-Finans	57	McGill University	Strateji-Pazarlama
8	University of Pennsylvania	Ekonomi-Finans	58	McMaster University	Ekonomi-Finans
9	Yale University	Yönetici-Lider Geliştirme	59	Purdue University - West Lafayette	Yönetici-Lider Geliştirme
10	New York University	Yönetici-Lider Geliştirme	60	Rice University	Strateji-Pazarlama
11	Northwestern University	İstatistik-Sayısal Yöntemler	61	Rutgers, The State University of New	Yönetici-Lider Geliştirme
12	London School of Economics and Political Science	Ekonomi-Finans	62	Simon Fraser University	İletişim-Bilişim
13	Carnegie Mellon University	Strateji-Pazarlama	63	The Hebrew University of	Ekonomi-Finans
14	University of Minnesota, Twin	Yönetici-Lider Geliştirme	64	Tilburg University	İstatistik-Sayısal Yöntemler
15	University of California, Los	Strateji-Pazarlama	65	University College London	Ekonomi-Finans
16	University of Michigan - Ann	Ekonomi-Finans	66	University of Alberta	Yönetici-Lider Geliştirme
17	University of Maryland, College	Yönetici-Lider Geliştirme	67	University of Amsterdam	Ekonomi-Finans
18	University of Oxford	Ekonomi-Finans	68	University of California, Irvine	İstatistik-Sayısal Yöntemler
19	University of Cambridge	Strateji-Pazarlama	69	University of Colorado at Boulder	Strateji-Pazarlama
20	University of California, San	Strateji-Pazarlama	70	University of Florida	Yönetici-Lider Geliştirme
21	Arizona State University - Tempe	İstatistik-Sayısal Yöntemler	71	University of Houston	Ekonomi-Finans
22	Duke University	Ekonomi-Finans	72	University of Miami	İletişim-Bilişim
23	The University of Texas at Austin	Yönetici-Lider Geliştirme	73	University of Montreal	İstatistik-Sayısal Yöntemler
24	Cornell University	Strateji-Pazarlama	74	University of Pittsburgh	Ekonomi-Finans
25	Indiana University Bloomington	Ekonomi-Finans	75	University of Utah	Strateji-Pazarlama
26	The Ohio State University -	İletişim-Bilişim	76	University of Virginia	Yönetici-Lider Geliştirme
27	University of British Columbia	Yönetici-Lider Geliştirme	77	Boston College	Ekonomi-Finans
28	University of North Carolina at Chapel	Ekonomi-Finans	78	City University of New York - Baruch	Yönetici-Lider Geliştirme

SIRA	ÜNİVERSİTE	ODAK NOKTASI	SIRA	ÜNİVERSİTE	ODAK NOKTASI
29	University of Washington	İstatistik-Sayısal Yöntemler	79	Clemson University	Ekonomi-Finans
30	Dartmouth College	Strateji-Pazarlama	80	Ecole des hautes Etudes	İletişim-Bilişim
31	Pennsylvania State University -	Yönetici-Lider Geliştirme	81	Florida State University	Ekonomi-Finans
32	Michigan State University	Yönetici-Lider Geliştirme	82	Georgia Institute of Technology	Strateji-Pazarlama
33	Washington University in St.	Ekonomi-Finans	83	Georgia State University	Yönetici-Lider Geliştirme
34	University of Wisconsin -	İstatistik-Sayısal Yöntemler	84	Iowa State University	Ekonomi-Finans
35	University of Southern	Ekonomi-Finans	85	Peking University	Strateji-Pazarlama
36	University of Rochester	Yönetici-Lider Geliştirme	86	Stockholm School of Economics	Ekonomi-Finans
37	University of Warwick	Ekonomi-Finans	87	Tel Aviv University	İstatistik-Sayısal Yöntemler
38	INSEAD	İletişim-Bilişim	88	The University of Connecticut - Storrs	Ekonomi-Finans
39	Texas A&M University -	Yönetici-Lider Geliştirme	89	The University of Georgia	Yönetici-Lider Geliştirme
40	Boston University	Ekonomi-Finans	90	The University of Western Ontario	Ekonomi-Finans
41	University of South Carolina -	Strateji-Pazarlama	91	University of Arizona	İstatistik-Sayısal Yöntemler
42	Vanderbilt University	Yönetici-Lider Geliştirme	92	University of Arkansas at	Ekonomi-Finans
43	University of Illinois at Urbana-	İletişim-Bilişim	93	University of California, Santa	Strateji-Pazarlama
44	The University of Texas at Dallas	Yönetici-Lider Geliştirme	94	University of Frankfurt	Ekonomi-Finans
45	Erasmus University	Ekonomi-Finans	95	University of Groningen	Strateji-Pazarlama
46	The Hong Kong University of	İstatistik-Sayısal Yöntemler	96	University of Iowa	Ekonomi-Finans
47	George Mason University	Yönetici-Lider Geliştirme	97	University of Melbourne	Ekonomi-Finans
48	University of Toronto	Ekonomi-Finans	98	University of Nottingham	Yönetici-Lider Geliştirme
49	The Johns Hopkins University	İstatistik-Sayısal Yöntemler	99	University of Oklahoma - Norman	Yönetici-Lider Geliştirme
50	Harvard University	Ekonomi-Finans	100	University of Zurich	İletişim-Bilişim

Tablo-15'teki bilgiler doğrultusunda oluşturulan odak noktalarının dağılımı ise **Tablo-16**'da verilmiştir. Bu tabloya bakarak ikinci araştırma sorusu olan boyutlar ve sıralamadaki konum arasında ilişkinin analiz edilmesi daha kolay olacaktır. Bu noktada odak noktalarının oluşturulmasında kullanılan grupta tekniğine çeşitli eleştirilerin gelebileceği değerlendirilmiştir. Berney ve Hoskisson (1990:187)'un stratejik grup kuramına göre bir evren veya örneklemdeki stratejik grupların tam sayısını net olarak bilmek asla mümkün değildir. Gruplandırma yapılırken birçok değişken ve faktör sürece dahil edilebilir ve boyut sayısı araştırmacının bakış

açısına göre farklılık gösterebilir. Bu sebeple araştırmacının belirlemiş olduğu yöntem bireysel farklılıklar gösterebilecektir (Berney ve Hoskisson, 1990:189).

Tablo-16: Odak Noktalarına Göre Örneklemin Dağılımı



Araştırma Sorusu 2: Programlar odak noktasına göre (yönetim, pazarlama, finans ve diğerleri) boyutlandırıldığında, belirli boyutların sıralamaya bir etkisi var mıdır?

Sıralama ve odak noktalarının verildiği **Tablo-15** incelendiğinde ilk beş sıradaki programların tamamının odak noktasının farklı olduğu görülmektedir. Sıralamının devamında da odak noktalarına göre üniversitelerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Çalışma tüm programlar arasında belirli ölçütlere göre yapılan değerlendirmeler sonucunda en başarılı uygulamaları ele aldığı için bu örneklemin içinde incelenen programlar yapısal bazı benzerliklere rağmen kurumsal birikimlerle şekillenmektedir. Başka bir ifadeyle programların yapısı eğitim kurumlarının stratejilerinin birer yansıması olarak kabul edilebilir. Yüksek performansa sahip programların müfredatlarının ve uygulamalarının taklit edilmesi bu anlamda daha düşük performans gösteren kurumlara belirli bir dereceye kadar katkı sağlayacaktır. Bu aşamada taklit edilmeyi ya da uyarlanmayı güçleştiren daha başka değişkenlerin etkisinden bahsetmek gerekmektedir. Belirli bir seviyeye kadar programın yapısının eğitim kurumunun yetenek ve imkânlarını yansıttığını ifade etmek yanlış

olmayacaktır. Üniversitenin bünyesindeki akademisyenler derslerinde, araştırmalarında ve diğer çalışmalarında mevcut bilgiyi kullanarak yeni bilgi üretmektedirler. Bu sebeple müfredat büyük oranda üniversitenin ihtisas sahibi olduğu alanlarla ilişkilidir. Başka bir ifadeyle, farklı odak noktalarına sahip olan programların, bu alanlarda ihtisas yapmış personele sahip olduğu için ağırlığı bu alanlara kaydırıldığı da ifade edilebilir. Bu nedenle sadece verilen dersleri aynen uygulamaya çalışmak gerekli bilimsel altyapı olmadan performansını yükseltmek isteyen üniversitelere arzu edilen katkıyı sağlayamayabilir.

Bu bilgiler doğrultusunda belirli odak noktalarının sıralamada daha yukarılarda bulunmaya katkı sağlamasını beklemek doğru bir bakış açısı olmayacaktır. Bu programları diğerlerinden ayıran özellik sahip olunan odak noktası değil kurumsal altyapı, bilimsel yeterlilik, mali durum ve eğitim stratejilerinin olduğu değerlendirilmektedir. Ekonomi-Finans ve Yönetici- Lider geliştirme odak noktasına sahip üniversitelerin örneklem içinde %51'lik bir oranda gözlemlenmesi ise, işletme yüksek lisans programlarının konu kapsamı içinde bu boyutların daha fazla yer tutmasıyla açıklanabilir. Bu durumu eğitim çıktılarının sunulduğu sahadaki paydaş örgütlerin veya işletmelerin beklentileri doğrultusunda programların şekillendirilmesiyle de açıklamak mümkündür.

Örneklemin demografik yapısı kültürel bağlamda analizler yapmayı güçleştirmektedir. 100 üniversitenin 70 tanesinin ABD kökenli olması farklı kültürler arasında karşılaştırmalı analizler yapmayı engellemektedir. Ancak ABD üniversiteleri kendi içinde incelendiğinde odak noktalarının örneklemin genelindekine benzer şekilde dağıldığı ve belirgin bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. ABD kökenli üniversitelerin örneklem içinde sayıca belirgin bir şekilde fazla olmasını ise, eğitimin gelişimini bu ülkede tamamlamış olması ve tarihi süreç içinde burada ortaya çıkan uygulamaları dünyanın geri kalan kısmına ihraç edilmesiyle açıklamak mümkündür. Alanda söz sahibi eğitimi kurumlarının farklı disiplinlerde de ön sıralarda olması ve sadece işletme eğitiminde değil bilimsel bilginin üretildiği diğer konularda da Kuzey Amerika eksenli oluşumların genelde ön planda olması da örneklem içinde

ABD kökenli okulların daha baskın olarak görülmesinin nedenleri arasında olabilir. Bu tespit cevap aranan sorulardan üçüncü araştırma sorusunun cevabını tartışmayı gerekli kılmaktadır.

Araştırma Sorusu 3: Üniversitelerin programlarında ülkeleri ve sıralamadaki yerleri dikkate alındığında benzerlik (eşbiçimlilik) var mıdır?

Programlar genel hatlarıyla incelendiğinde yapısal olarak hepsinde benzer bir kurgunun takip edildiği görülmektedir. Mecburi ders ve seçmeli ders sayı ve içerikleri, farklı senelerde izlenen yöntemler, ülke ve sıralamadaki yerden bağımsız olarak birbirine yakın bir seyir göstermektedir. Sadece bu duruma bakarak programlar arasında bir eşbiçimlilik olduğu ifade edilebilse de her okul diğerlerinden farklılaştığını düşündüğü bazı noktaları ön plana çıkarmakta ve bu hususlara vurgu yapılmaktadır. Yukarıda ifade edildiği gibi en başarılı uygulamanın tasarımının birebir tatbik edilmesiyle başarı sağlanamayabileceği tespitinin altında bu farklılıkların bulunduğu değerlendirilmektedir. Programlar arasında fark yaratan bazı özellikler yapılan inceleme sonucunda şu şekilde ifade edilebilir:

- Değişik eğitim teknikleri,
- Başka üniversitelerle kurulan akademik ortaklıklar,
- Farklı sektörlerdeki örgütlerle kurulan işbirlikleri çerçevesinde katılımcılara tanınan görevbaşında eğitim imkanları,
- Seçmeli ders sayısı ve yoğunlaşma alanlarındaki derinlik ve farklılık,
- Öğretim üyesi kadrosundaki zenginlik,
- Bilgiye erişim imkanları,
- Sahip olduğu düşünülen eğitim ekolü ve diğer eğitim kurumları arasındaki itibar.

Bu ve benzeri nedenlerden ötürü sadece müfredata bakarak programların benzer bir yapıda olduğunu ifade etmek kısmen doğru olacaktır.

Kaldı ki pazar stratejilerinde olduğu gibi başarılı uygulamaların çevredeki diğer aktörler tarafından eşbiçimli bir şekilde uygulanmaya başlanması eğitim kurumları arasında da görülmekte ancak başarı ve etkinliği her kurumun özgün ve farklı yetenek ve birikimleri sağlamaktadır.

Çalışmanın temel amacı örnekleme oluşturan programların içinden yönetici ve lider kavramıyla ilişkili ders ve uygulamaları tarayarak etkin bir program önermek olduğu için dördüncü araştırma sorusu bu konuyu sorgulamaktadır.

Araştırma Sorusu 4: İşletme yüksek lisans programlarında yönetici-lider geliştirmeye doğrudan ilişkilendirilebilecek derslerin tüm derslere oranı nedir?

Birinci araştırma sorusunun cevapları arasında ifade edildiği gibi 100 programın analizinde beş temel boyut altında gruplandırılabilir 472 farklı ders tespit edilmiştir. Bu derslerden yönetici-lider geliştirme kavramıyla doğrudan ilişkilendirilebilecek ders sayısı 127 olarak bulunmuştur. Bu sayının tüm dersler içindeki oranı ise %27'dir.

İşletme yüksek lisans programlarındaki tüm ders ve uygulamaların amacı, temelde öğrencilerin yönetim yeteneklerini belirli konularda arttırmak olmakla beraber, bu soruda amaç işletme yüksek lisansı sürecinden bağımsız sadece yöneticilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmeye yönelik bir programda verilebilecek akademik dersleri tespit etmektir. Başka bir ifadeyle çalışmanın temel amacı süre, kapsam ve uygulanma yaygınlığı açısından ön plana çıkan işletme eğitimi içinde farklı şekil ve yöntemlerle kullanılabilir yönetici-lider geliştirme kaynaklarını tespit etmek olduğu için bir sonraki bölümde önerilen programın temelini dört ve beşinci araştırma sorularının cevapları oluşturmaktadır. Bu bakış açısıyla belirlenen 127 dersin temel konulara göre dağılımı **Tablo-17**'de verilmiştir. Yönetici-lider geliştirme programlarında kullanılabilir dersler ise sonuç bölümünde gruplandırma olmaksızın tartışılacaktır.

Tablo-17: Yönetici-Lider Geliştirmeye Doğrudan İlişkilendirilebilecek Ders Gruplarının Oranları

Ders Grubu	Oran (%)
Liderlik Kuram ve Yaklaşımları	18
Yönetim Bilimi	17
Örgüt Kuramları	13
Lider Geliştirme	11
Yönetim Yeteneklerinin Geliştirilmesi	10
Girişimcilik	8
Etik	6
Bireyler Arası ilişkiler	6
Kültür Farklılıklarının Yönetimi	5
Güç, Motivasyon ve Etki	3
Grup ve Takımları Yönetmek	3

Tablo-17'de işaret edilen ders grupları, yönetici-lider geliştirme temelli bir programda bulunması gereken konuları genel hatlarıyla yansıtmaktadır. Sonuç bölümündeki program önerisinde önem ve kullanım sıklığına göre bu tarz bir programda bulunması gerektiği düşünülen dersler ayrıca tartışılacaktır. Ancak gelişim sürecinin sadece akademik derslerle sınırlandırılmaması gerekliliği kuramsal çerçevede yönetici ve lider geliştirme konusunda tartışılan bir nokta olduğundan diğer ders dışı uygulamalara da yer verilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu gereksinimi karşılayabilmek için beşinci araştırma sorusu doğrultusunda yapılan analizlerin sonuçlarının kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma Sorusu 5: Üniversitelerin programları hangi ders dışı uygulamalara yer vermektedir?

Sınıf ortamındaki klasik yöntemlerin ötesinde yönetici-lider geliştirme sürecinde kullanılan değişik yöntemler çalışmanın üçüncü bölümünde ayrıntılı bir biçimde tartışılmıştı. Bu bölümde ifade edilen veya daha farklı yöntemlerden hangilerinin, ne sıklıkla örnekleme oluşturan üniversiteler tarafından kullanıldığı programlar üzerinde yapılan incelemelerle tespit edilmiştir. Örneklem genelinde farklı isimlerle 356 ders dışı uygulama tespit edilmiş olmakla beraber kapsam, yöntem ve amaç ölçütlerine göre bu uygulamalar sınıflandırıldığında 10 temel ders dışı uygulama boyutu oluşturulmuştur. Bu boyutlar ve kullanım sıklıkları ise Tablo-18'de verilmiştir.

Tablo-18: Ders Dışı Uygulama Boyutları ve Oranları

Ders Dışı Uygulamalar	Oran (%)
Konferans, seminer, münazara ve çalıştaylar	98
Yerinde (Staj) ve deneysel öğrenme uygulamaları	91
Takım veya bireysel proje yarışmaları	83
Örnek olay çalışmaları	77
Yurtdışı gözlem seyahatleri	90
Öğrenci değişim programları	75
İşletme ziyaretleri	88
Grup çalışmaları ve müsabakaları	64
Simülasyon oyunları	52
Bitirme projesi veya tez çalışmaları	100

Tablo-18 incelendiğinde üniversitelerin akademik dersler kadar diğer ders dışı uygulamalara da büyük önem verdiği görülmektedir. Dönem başında çeşitli uyum programları ile öğrencileri akademik yıla hazırlayan üniversiteler, sene boyunca zamanı çok etkin bir biçimde kullanmakta ve rutin uygulamalardan kaçınarak iki senelik eğitim süresinin her anını verimli bir şekilde kullanmaktadırlar.

Bilgini nazari seviyede kalmasına izin verilmemekte ve öğrencilerden bilgiyi yorumlayarak değişik projeler üretmeleri ve hayata geçirmeleri istenmektedir. Alanında söz sahibi, yönetim ve liderlik konusunda örnek teşkil edebilecek önemli kişiler gerektiğinde yüksek ücretlerle konferans vermeleri için kuruma davet edilmekte, bu ve benzeri konferanslar senenin farklı zamanlarında tekrarlanmaktadır.

Bireysel seviyede olduğu kadar grup seviyesindeki etkileşime de inanan üniversiteler gerçek veya manipüle edilmiş durumlarda öğrencilerin ekip halinde hareket etmeleri için çeşitli seminer ve yarışmalarda düzenlemektedir.

Ders dışı uygulamalarda bir diğer dikkat çekici nokta ise öğrenci değişim programları ve uluslararası gözlem seyahatleriyle katılımcıların küresel bir bakış açısına ve kültürler arası farklılıkların yönetiminde etkinliğe sahip olması için alınan tedbirlerdir.

Dersleri, yapısı, ders dışı uygulamaları incelenen yüksek lisans programları yönetici-lider geliştirme konusunda etkin bir program nasıl olmalıdır sorusuna temel teşkil edebilecek bilgileri içermektedir. Bu bağlamda yönetici-lider geliştirme odaklı bir programda bulunması önerilen ders ve ders dışı uygulamalar çalışmanın sonuç bölümünde tartışılacaktır.

2. SONUÇ

Tablo-17'de ifade edilen yönetici-lider geliştirmeye alakalı derslerden en sık gözlemlenenler kullanılarak ve yönetim-liderlik sürecindeki tüm bileşenleri kapsayacak şekilde bir program tasarımı çalışmanın sonucunu veya çıktısını oluşturmaktadır. Önerilen ders ve ders dışı uygulamalar sadece bir yüksek lisans programı olarak değil süre ve içerik olarak farklı şekillerde kullanılabilecek bir "lider yönetici" geliştirme aracı olarak algılanmalıdır.

Çok farklı boyutlarla ve değişkenlerle ele alınan liderlik ve yönetim alanında tek ve en doğru yöntemden bahsetmenin mümkün olabileceği değerlendirilmemektedir. Burada önerilen ders ve ders dışı uygulamalar hem kullanım sıklıkları ile hem de amaca en yatkın özellikleri içermelerinden dolayı lider-yönetici geliştirmeyi amaçlayan programların tasarımında kullanılabilecek, seçkin bir örneklemden elde edilmiş temel bilgiyi içermektedir.

Akademik dersler bağlamında programda bulunması düşünülen dersler ve neden programda bulunması gerektiği sırasıyla şu şekilde ifade edilebilir:

- Liderlik Kuramları ve Liderlikte Güncel Yaklaşımlar: Bu ders ile liderliğe ilişkin tanımlar, tarihi süreçte konunun nasıl ele alındığı, günümüzde liderlikle ilgili güncel çalışma ve yaklaşımların neler olduğu ve liderlik sürecindeki temel değişkenlerin özellikleri katılımcılara aktarılmaya çalışılmalıdır.
- Yönetim Bilimi ve Örgüt Kuramları: Yönetim ve örgüt kavramlarına ait tanımlar ve yönetim kavramının tarihsel gelişimi dersin kapsamını oluşturmaktadır. Günümüzdeki örgüt

yapısı ve gelecekte yönetimin uğrayabileceği değişimler de konu kapsamına dahil edilerek “lider yönetici” adaylarına görev yapacakları çevre ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

- Gruplarda Liderlik: Bu ders ile liderlik sürecindeki takipçileri anlama ve onları etkin bir şekilde yönlendirme için gerekli olan temel yeteneklerin kazandırılması hedeflenmektedir.
- Geçmişte ve Gelecekte Liderlik: Bu dersin amacı, farklı alanlarda liderlik özellikleri ile ön plana çıkmış karakterlerin tartışılması yoluyla, onların olumlu özelliklerinin öğrenciler tarafından içselleştirilmesini sağlamak ve gelecekte liderlik sürecinde meydana gelebilecek değişim ve gelişimlerin katılımcılar tarafından değerlendirilerek öz farkındalık seviyelerinin artırılması amaçlanmaktadır.
- İletişim ve Motivasyon Teknikleri: “Lider yöneticilerin” bireyleri yönetme ve yönlendirme sürecinde kullandıkları becerileri geliştirmeyi amaçlayan bu dersin kapsamına, güç, etki, çatışma yönetimi, müzakere yönetimi gibi konuların dâhil edilebileceği değerlendirilmektedir.
- Küresel Yönetim ve Kültür Farklılıklarının Yönetimi: Günümüzde yaşanan değişim neticesinde tek kültürlülükten çok kültürlü bir hale gelen örgüt yapıları içinde etkili bir yönetim sergileyebilmek için gerekli alt yapının verileceği bu ders katılımcıları çok uluslu örgüt yapılarında görev yapabilecek şekilde temel yeteneklerin geliştirilmesini amaçlamaktadır.

Seçilen bu dersler örneklemden elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulmuştur. Farklı bakış açılarına göre sayı, konu ve kapsam olarak bu derslerde değişiklik yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Ders dışı uygulamalar kapsamında ise konferans, seminer ve staj eğitimleri yerli üniversitelerin uygulamalarında da sıklıkla kullanılmaktadır. Bu

anlamda **Tablo-18**'de ifade edilen diğer ders dışı uygulamaların mümkün olduğunca çok kullanılması gelişme sürecindeki katılımcılara katkı sağlayacaktır.

Ders dışı uygulamaların analizi esnasında tespit edilen en dikkat çekici husus ise, farklı ülkelere yapılan gözlem seyahatleri, yabancı ülke üniversiteleri ile yapılan değişim programları, küresel ölçekteki büyük örgütlerle yapılan işbirliği aracılığıyla farklı ülkelerde öğrencilere belirli süreler içinde çalışma imkânını sağlayan uluslararası düşünme ve davranma konusundaki eğilimdir. Gelecekte yöneticinin nerede veya hangi kültürde doğduğunun, eğitim aldığı ve yetiştiğinin önemini yitireceği değerlendirilmektedir.

Küreselleşmenin örgütler açısından anlamı, çok kültürlülük ise, uluslararası yönetim becerisinin, üst düzey yöneticilerde ve yönetici geliştirme programlarında gittikçe artan bir öneme sahip olacağı düşünülmektedir. İncelenen eğitim kurumları bu anlamda öğrencilerini dil eğitimi vererek de desteklemektedir. Buna benzer uygulamaların yerli programlarda yaygınlaşması hem eğitimin hem de yönetimin kalitesi üstünde olumlu etkiler sağlayacaktır.

Ders dışı uygulamalarda yoğun olarak kullanılan ve önerilen programda da kullanılması tavsiye edilen bir diğer yöntem ise proje yarışmalarıdır. Bu yarışmalarda öğrenciler ya belirli bir ödüle ulaşmak ya da eğitimlerini bitirebilmek için sahada uygulanabilir somut projeler geliştirmektedir. Bu projeler arasında öne çıkanlar sponsor kuruluşlar veya okul tarafından desteklenerek hayata geçirilmekte ve yeni fikirlerin gelişmesi yönünde somut adımlar atılmaktadır.

Bu çalışma ekonomi ve işletme alanındaki en iyi yüz okulun programlarını inceleyerek öneriler sunmuştur. Önerilen ders ve ders dışı uygulamalar öznellikten uzak bir biçimde sadece örneklem genelinde tekrarlanma sıklıklarına bakılarak belirlenmiştir. Muhtemel program tasarımlarında, bu çalışmada elde edilen bulgularla beraber kurumsal eğitim

ihtiyaç analizleri neticesinde tespit edilen hususlar bir arada ele alınmasının etkinliği arttıracakı değerlendirilmektedir.

3. ÖNERİLER

a. Eğitim Kurumlarına Öneriler

Örnekleme oluşturan en iyi uygulamaların incelenmesinin farklı alanlarda eğitimi veren kurumlara bir örnek oluşturabileceği değerlendirilmektedir. Her ne kadar programlar, kurumların imkânları ve bakış açıları doğrultusunda şekillense de standart uygulamaları bırakarak, yeni yöntemlere yönelmenin eğitim sürecinde verimliliği arttıracakı düşünülmektedir.

Ders dışı uygulamalar kapsamında, örnekleme görülen çeşitlilik dikkat çekicidir. Eğitim sürecinde sadece akademik derslere bağlı kalınmaması katılımcıların gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bakış açısıyla eğitim kurumlarına, öğrencilerinin bilgi birikimlerini arttıran derslere ilave olarak, bilgiyi kullanabilecekleri uygulamaları kullanmaları önerilmektedir.

Seçmeli dersler ele alındığında, öğrencilerin çok fazla seçenek içinden kişisel gelişim planlarına uygun dersleri seçebilmeleri olumlu bir özellik olarak göze çarpmaktadır. Bu bağlamda eğitim kurumlarının seçmeli ders havuzlarını genişletmelerinin, potansiyel katılımcılar tarafından tercih edilmelerinde de olumlu bir katkı sağlayacakı düşünülmektedir.

Tablo-19, işletme yüksek lisans programlarının tarihi gelişimi ve örneklemin mevcut durumu incelenerek oluşturulmuştur. Bu tabloya bakarak 2000’li yıllardan sonra programların coğrafi kapsamının bölgesel ve ulusal ölçekten küresel ölçeğe doğru bir değişim gösterdiği ifade edilebilmektedir. Bu nedenle, değişimin işaret ettiği doğrultuda eğitim kurumlarının bakış açılarını ve uygulamalarını uluslararası gereksinimleri karşılayacak şekilde tasarlamaları gerektiği değerlendirilmektedir. Rekabetin eğitim kurumları arasında da çok sert bir biçimde yaşandığı gerçeğinden yola çıkarak

kurumsal eğitim stratejilerinin gözden geçirilmesi ve benzer kurumların tercih ettiği yöntemlerin analizi önemli bir nokta olarak vurgulanmaktadır.

Tablo-19: Tarihi Süreçte İşletme Eğitiminin Özellikleri

	BİLGİ		
	İşletme Temelli (1950 ve öncesi)	Üniversite Temelli (1950-1999)	Öğrenci Temelli (2000 ve sonrası)
ODAK NOKTASI	İşletme dersleri, Profesyonel yöneticiler	Kuramsal ve ampirik dersler, Uzman akademisyenler	Karma dersler, Okul-işletme işbirlikleri
BENZEŞİM	Sınırlı fiziki kütüphaneler	Detaylı yönetim dergi ve kitapları	Dijital kütüphaneler ve veri tabanları
COĞRAFİ KAPSAM	Yerel	Bölgesel ve ulusal	Küresel
ÖNEMLİ OLAYLAR	Endüstri Devrimi	Elektronik Veri Tabanları	İnternet Kullanımı Bilimsel Paradigmadaki Değişim

Örnekleme oluşturan sıralamada yerli üniversitelerin olmaması Türkiye'deki eğitim kurumlarına bir geribesleme niteliğindedir. Bu duruma rağmen araştırma kapsamında yerli uygulamalar incelenmeye çalışılmış ancak bu kurumların yabancı üniversitelere kıyasla program içeriklerini internet üzerinden paylaşma konusunda daha az şeffaf olmaları nedeniyle yeterli bilgi elde edilemediği için yerli ve yabancı uygulamalar arasında karşılaştırmalı analizler yapılamamıştır.

b. Araştırmacılara Öneriler

Çalışmada kullanılan örneklemin demografik yapısının kültürel bağlamda analizler yapmaya imkân vermemesi nedeniyle, araştırmacıların daha farklı örneklerle çalışmasının kültür boyutlarındaki tespitlerin de yapılabilmesi için fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Gelecekteki araştırmalarda program yapısı ile beraber mezunların ve öğretim üyelerinin de düşüncelerine başvurulmasının çalışmaların etkinliğini arttıracığı değerlendirilmektedir.

Yerli araştırmacılar, Türkiye'deki işletme yüksek lisans programlarının incelenmesi ve yabancı uygulamalarla karşılaştırmalı analizler yapılması alandaki boşluğu doldurabilecek bir konu olarak önerilmektedir. İşletme eğitiminin Türkiye'deki tarihi gelişimini araştıran bazı çalışmalar yapılan alanyazın taramasında tespit edilmiş olmakla beraber mevcut durum ve programların etkinliği konusunda yapılan çalışmaların son derece sınırlı olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın sadece 2011 yılına ait verilerle ve tek bir sıralamaya dayanılarak yapılması sınırlılıklar arasında ifade edilmiştir. Bu nedenle, gelecekte bu konuyu araştıracak bireylerin farklı yıllara ait ve farklı kurumlarca yapılmış sıralamalarla çalışmaları daha boylamsal bir örnekleme çalışıldığı için çalışmaların özgünlüğünü arttıracaktır.

Veri toplama ve değerlendirme açısından farklı bir yöntemin kullanılmış olması buna benzer gruplandırma çalışmalarında kullanılabilecek bir yöntem olarak araştırmacılar aerilmektedir.

KAYNAKÇA

ACAR, Fikret. **Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

ACUNER, T. ve A. TABAK, "Liderlik Sürecinde Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında, İzleyici Kavramının Teorik İncelenmesi", **KHO Bilim Dergisi**, 13, 1, 2003, 100-110.

AINSWORTH, M. ve C. MORLEY. "The Value of Management Education: Views of Graduates on the Benefits of Doing a MBA", **Higher Education**, 30, 2, 1995, 175-187.

AKDOĞAN, Argun. "Kayseri'de Özel Sektör İşletmelerinin Yöneticilerinin Yönetimsel Düzey, Eğitim Alanları ve Yaşlarına Göre Liderlik Davranışları", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, İstanbul, Tuzla: Deniz Harp Okulu, 1997, 290-295.

AKKOYUN, Füsün. **Transaksiyonel Analiz: Psikolojide İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

AKINCI, Beril. **Liderlik ve Yöneticilik**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2001.

ALIX, Ernest K. **Sociology, An Everyday Life Approach**, Minneapolis, West Publishing Company, 1995.

ALLIO, J. Robert. "Leadership Development: Teaching versus Learning", **Management Decision**, 43, 7/8, 2005, 1071-1077.

ALSBURY, Alison. **Avrupa'da Yönetici Eğitimi**, İstanbul, Milliyet Yayınları, 1996.

ANDRICA, C. Dorin. "Mentoring: Executive Responsibility?", **Nursing Economics**, March-April, 1996, 128-129.

ARGON, Türkan. "İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri", **A.İ.B.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi**, 4, 7, 2004, 81-98.

ARIKAN, Semra. "Liderlik", S. GÜNEY (Ed.), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

ARMSTRONG, Michael. **Managing People - A Practical Guide For Line Managers**, Britain, Biddles Ltd., Guildford & King's Linn, 1997.

ATAMAN, Göksel. **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001.

AVOLIO B.J. ve T.C. GIBBONS. "Developing Transformational Leaders: A Life Span Approach", **Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness**, San Francisco, Jossey-Bass, 1998.

AVOLIO, B. J., W. L. GARDNER, F. O. WALUMBWA, F. LUTHANS ve D. R. MAY. "Unlocking The Mask: A Look at The Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", **The Leadership Quarterly**, 15, 2004, 801-823.

AVOLIO, B. J. ve W.L. GARDNER. "Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership", **The Leadership Quarterly**, 16, 2005, 315-338.

AYCAN, Zeynep. "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1, 1, 2001, 11-31.

AYDIN, Ayhan. "Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, İstanbul, Tuzla, Deniz Harp Okulu, 1997, 82-87.

AYDINTAN, Belgin. "Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23, 2, 2009, 257-274.

AYKAN, Ebru. "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17, 2004, 213-224.

AYTAÇ, Serpil. "Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar", **Çalışma Hayatında Dönüşümler**, Aşkın KESER (Der.), Bursa, Ezgi Kitabevi, 2002, 17-35.

BAKAN, İsmail. "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", **KMU İİBF Dergisi**, 10, 14, 2008, 13-40.

BALCI, Ali. **Örgütsel Gelişme**, Ankara, Pagema Yayıncılık, 2000.

BALDWIN, T.T. ve M.Y. PADGETT. "Management Development: A Review and Commentary", **Key Reviews in Managerial Psychology: Concepts and Research for Practice**, 1994, 248-287.

BALDWIN, T.T. ve C. DANIELSON. "Management Development", **Business Horizons**, 41, 5, 1998, 1.

BALOĞLU, N. ve E. KARADAĞ. "Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme", **Educational Administration: Theory and Practice**, 15, 58, 2009, 165-190.

BARKER, A. Richard. "How Can We Train Leaders If We Do not Know What Leadership is?", **Human Relations**, 50, 1997, 343-362.

BARTZ, E. D., D. SCHWANDT ve L. HILLMANN. "Differences Between Training and Development ", **Personnel Administrator**, 1989, 164.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.

BASIM, N., A. TABAK, H. YALÇINKAYA ve B.ÇELİK. **Değişen Dünyada Liderlik ve Savaş**, KHO Yayınları, Ankara, 2006.

BASS, Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, The Free Pres, 1985.

BASS, B.M. ve B. J. AVOLIO. **Multifactor Leadership Questionnaire-Short Form 6S**, Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, 1992.

BASS, Bernard M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**, New York, The Free Pres, 1990.

BASS, Bernard M. "Transformational Leadership", **Journal of Management Inquiry**, 4, 3, 1995, 293-298.

BASS, Bernard M. **Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998.

BASS, B.M. ve P. STEIDLMEIER. "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", **The Leadership Quarterly**, 10, 2, 1999, 181-217.

BAŞARAN, İ. Ethem. **Yönetim**, Ankara, Gül Yayınevi, 1989.

BEGLEY, Paul T. "Editorial Introduction: Cross-Cultural Perspectives on Authentic School Leadership", **Educational Management Administration Leadership**, 35, 2007, 163-164.

BELL, R. Chip. **Yetiştiren Yöneticiler**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.

BENNETT, Roger. **Management**, Londra, Financial Times Pitman Publusing, 1997.

BENTON, D. ve J. HALLORAN. **Applied Human Relations**, New Jersey, Prentice Hall, 1991.

BENTON, D. Adam. **Secrets of A CEO Coach: Your personal training guide to thinking like mentor**, New York, McGraw, 1999.

BERENDS, P. ve G. ROMME. "Simulation As A Research Tool In Management Studies", **European Management Journal**, 17, 6, 1999, 576.

Berkeley University Web Page. 16 Şubat 2012
<<http://mba.haas.berkeley.edu/>>

BERTOCCI, D.I. **Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers**, University Press of America, 2009.

BİRDAL, İ. ve A. NİLGÜN. **Yönetim Teorileri**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1992.

BOLMAN, L.G. ve T.E. DEAL. **Reframing Organizations**, San Francisco, Jossey-Bass, 2008.

BOOHER S.A ve C. B. WATSON. "Common Trait of Leader: An Introduction to "Classic" Leadership Theory, with a Twist", **The Institute for Leadership Dynamics**, 1999, 1-11.

BORNEMANN, Alfred. "The development of the teaching of management in the school of business", **The Journal of the Academy of Management**, 4, 2, 1961, 129-136.

BRECKEN, Don. "Leadership Vision and Strategic Direction", **The Quality Management Forum**, 30, 1, 2004, 1-7.

BREMER, Ingle. "Common Factors between Swedish and Chinese Entrepreneurial Leadership Styles", **Business Intelligence Journal**, 2, 1, 2009, 9-19.

BRODBECK, C. Felix. "Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, 73, 1, 2000, 1-29.

BRYMAN, Alan. **Charisma and Leadership in Organizations**, Sage, London, 1992.

BUDAK, Gönül. **Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998.

BURKE, W. Warner. "The New Agenda For Organization Development", **Organizational Dynamics**, 26, 1, 1997, 7.

BURNS, James M. **Leadership**, New York, Harper and Row, 1978.

BURSALIOĞLU, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara, Pegem Yayınları, 1994.

CACIOPPE, Ron. "An Integrated Model and Approach for the Design of Effective Leadership Development Programs", **Leadership & Organization Development Journal**, 19, 1, 1998, 44-53.

CARROL, B. Archie. "Servant Leadership", **Nonprofit World**, 23, 3, 2005, 18.

CARSON, J.B., P.E TESLUK ve J.A. MARRONE. "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance", **Academy of Management Review**, 50, 5, 2007, 1217-1234.

CENZO, De A. ve S. P. ROBBINS. **Human Resources Management**, ABD, John Wiley&Sons, 1996.

CEVRIOĞLU, Esin. **Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme** (Yayınlanmış Doktora Tezi), Afyonkarahisar, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

CEYLAN, Canan. "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6, 1, 2004.

CHEN, Ming Huei. "Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams", **Creativity and Innovation Management**, 16, 3, 2007, 239-249.

CLAYTON, Susan. **Yönetim**, İstanbul, Hayat Yayınları, 1996, 150.

CLEARY, E. Robert. "What Do Public Administration Masters Programs Look Like? Do They Do What is Needed?", **Public Administration Review**, 50, 6, 1990, 55-61.

CONGER, J.A. ve R. N. KANUNGO. **Charismatic Leadership in Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

CONGER, J.A., R.A. KANUNGO ve S.T. MENON. "Charismatic Leadership and Follower Effects", **Journal of Organizational Behavior**, 2000, 747-767.

CONNAUGHTON, S. L., F. L. LAWRENCE ve B. D. RUBEN. "Leadership Development as a Systematic and Multidisciplinary Enterprise", **Journal of Education for Business**, 79, 1, 2003, 46-51.

COOPER, C. D., T. A. SCANDURA ve C. A. SCHRIESHEIM. "Looking Forward But Learning From Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders", **The Leadership Quarterly**, 16, 2005, 475-493.

COŞAR, Serkan. **Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma** (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2011.

CUNNINGHAM Robert. "Servant leadership- an introduction", **Global Virtus Ethics Review**, 5, 3, 2004, 2.

ÇANKIR, Şakir. "Örgütlerde Personel Geliştirme", **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000, 95-110

ÇÖMEZ, Pınar. **Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma** (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007.

DAFT, Richard L. **Leadership Theory and Practice**, Orlando, Dryden Press, 1999.

DANSEREAU, Fred. "A dyadic approach to leadership: Creating and motivating it under fire", **Leadership Quarterly**, 6, 1996, 479-490.

DAVIES, Gordon. "Looking at Developing Leadership", **Management Development Review**, 7, 1, 1994, 16-19.

DAY, D. V., P. GRONN ve E. SALAS. "Leadership Capacity in Teams", **Leadership Quarterly**, 15, 2004, 857-880.

DE CENZO, A. D. ROBBINS ve P. STEPHAN. **Human Resource Management**, ABD, John Wiley and Sons Inc., 1996, 247.

DERELİ, Toker. **Organizasyonda Davranış**, İstanbul, Ar Yayıncılık, 1982.

DİNÇER, Ömer. **Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi**, İstanbul, İzgraf Matbaası, 1994.

DINSMORE, W. Francis. **Developing Tomorrow's Managers Today**, ABD, Amacom Press, 1975.

DIXON, M. Nancy. "Developing Managers for the Learning Organization", **Human Resource Management Review**, 3, 1998, 243-254.

DORWAL, K. B., S. G. ISAKSEN, ve R. B. NOLLER. "Leadership for Learning: Tips for Effective Mentoring and Coaching", **Mentoring for Talent Development**, San Fransisco: Jossey Bass/Pfeiffer, 2001.

DRATH, H. Wilfred, "Approaching the Future of Leadership Development", **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**, 1998, 403-432.

DWORKIN, Gerald. **Paternalism**, *Monist*, 56, 1972, 64-84.

EAGLY, Alice H. "Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter?", **The Leadership Quarterly**, 16, 2005, 459-474.

EDFELT, Ralph. "U.S. management education in comparative perspective", **Comparative Education Review**, 32, 3, 1988, 334-354.

ELMUTİ, D., W. MINNIS ve M. ABABE. "Does Education Have a Role in Developing Leadership Skills?", **Management Decision**, 43, 7/8, 2005, 1018-1031.

EPITROPAKI, O. ve R. MARTİN. "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes", **Journal of Applied Psychology**, 90, 4, 2005, 659-767.

ERASLAN, L. "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", **Milli Eğitim Dergisi**, 2004, 2010, 162.

ERASLAN, L. "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", **International Journal of Human Sciences**. 1, 1, 2004, 1-32.

ERBEN, G. S. ve A. B. GÜNEŞER. "The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics", **Journal of Business Ethics**, 82, 2008, 955-968.

ERCAN, Ümit. "Hizmetkar Liderlik", H. ŞEŞEN ve T. TÜRKÖZ (Ed.), **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**, basılmamış kitap, Ankara, 2012.

ERÇETİN, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:242, 1991

EREL, Cihanser. **Lider**, İstanbul, MMP Baskı Tesisleri, 2008.

EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları No:105, 1989.

EREN, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2000.

ERGENELİ, A., R. GOHAR, Z. TEMİRBEKOVA. "Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions", **International Journal of Intercultural Relations**, 31, 2007, 703-724.

ERGUN, T. ve A. POLAT. **Kamu Yönetimine Giriş**, Ankara, TODAİE Yayını, 1978, 157-158.

ERKUŞ A., A. TABAK ve T. YAMAN. "Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler Mi? Bir Özel Hastane Uygulaması", **9 uncu Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı**, Zonguldak, 2010, 594-598.

ERKUŞ, A. ve E. GÜNLÜ. "Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri", **İşletme Fakültesi Dergisi**, 9, 2, 2008, 187-209.

ERTÜRK, Selahattin. **Eğitimde Program Geliştirme**, Ankara, Yelkentepe Yayınları, 1972.

ERZURUM, Kemal. **Liderlik Eğitimi ve Hizmet İçi Eğitimdeki Rolü (Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöeticilerine Yönelik Bir Uygulama)** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi İşletme Bilimleri Enstitüsü, 2007.

FARH, J. L., A. S. TSUI, K. XIN ve B. S. CHENG. "The Influence of Relational Demography and Guanxi: The Chinese Case", **Organisation Science**, 9, 1998, 471-488.

FERNALD, L.W., G.T. SOLOMON ve A. TARABİSHY. "A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership", **Southern Business Review**, 30, 2, 2005, 1-10.

FİDAN, Nurettin. **Eğitimde Yeni Kavramlar ve İlkeler**, Ankara, Tekişik Matbası, 1977.

FİEDLER, E. Fred. **A Theory of Leadership Effectiveness**, New York. McGraw Hill, 1967.

FİEDLER, E. Fred. "Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future", **Administrative Science Quarterly**, 41, 1996, 241-250,

FERMAN, A. Louis. **Joint Training Programs: A Union-Management Approach To Preparing Workers For The Future**, New York, ILR Press, 1991, 4.

FOTI, R.J., S.L. FRASER ve R.G. LORD. "Effects of Leadership Labels and Prototypes on Perceptions of Political Leaders", **Journal of Applied Psychology**, 67, 1982, 326-333.

GARDNER, H. ve E. LASKİN. **Leading minds: An anatomy of leadership**. New York: Basic Books, 1995.

GARDNER, W. L. ve J. R. SCHERMERHORN JR. "Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", **Organizational Dynamics**, 33, 3, 2004, 270-281.

GARDNER. W. L., B. J. AVOLIO, F. LUTHANS, D. R. MAY ve F. WALUMBWA. "Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development", **The Leadership Quarterly**, 16, 2005a, 343-372.

GELFAND, M. J., M. EREZ ve Z. AYCAN. "Cross-Cultural Organizational Behavior", **Annual Review Psychology**, 58, 20, 2007, 479-514.

GEORGE, Bill. **Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value**, San Francisco, Jossey-Bass, 2003.

GILLEY, J. W. ve N. W. BOUGHTON. **Stop Managing, Start Coaching**, USA, IRWIN, 1996.

GLEASON, J. Ronald. "Contemporary Business Administration Curricula in Today's Business and Marketing Education: The National Standards Reflect a Broad Business Contest", **Techniques**, 81, 7, 2006, 22-27.

GODWIN, J.L., C.P. NECK ve J.D. HOUGHTON. "The Impact of Thought Self-leadership on Individual Goal Performance: A Cognitive Perspective", **The Journal of Management Development**, 18, 2, 1999, 153-169.

GOLEMAN, D., R. BOYATSIZ ve A. McKEE. **Yeni Liderler**, (Çev: Filiz NAYIR, Osman DENİZTEKİN), İstanbul, Varlık Yayınları, 2002.

GOMEZ-MEJIA, L.R., D.B. BALKIN ve R.L. CARDY. **Managing Human Resources**, New Jersey, Prentice Hall, 2007.

GREGER, R.K. ve S.J. PETERSON. "Leadership Profiles for the New Millennium", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 41, 1, 16-29, 2000.

GREGOROWICZ, P. ve C. E. HEGJI. "Economics in the MBA Curriculum: Some Preliminary Survey Results", **The Journal of Economic Education**, 29, 1, 1998, 81-89.

GREENLEAF, K. Robert. **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**, New York, Paulist Press, 1977.

GÜL, Hüseyin. "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2, 3, 2000.

GÜMÜŞ, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999.

HAAS H. ve B. TAMARKİN. **İnsan Lider Doğmaz**, (Çev. Sinan Köseoğlu), İstanbul, Beyaz Yayınları, 1992.

HACKMAN, M. Z., T. OLIVE, ve N. GUZMAN. "Ethical Considerations in the Development of the Interdisciplinary Leadership Studies Program", **Journal of Leadership Studies**, 6, 1, 1999, 36-48.

HALL, D.T. ve K.W. SEIBERT. "Strategic Management Development: Linking Organizational Strategy, Succession Planning and Managerial Learning", **Career Development: Theory and Practice**, 1992, 255-275.

HAMBRICK, D.C. ve P. MASON. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", **Academy of Management Review**, 9, 1984, 193-206.

HAMECK, E. Don. "Leadership Styles – Decision Making and the Principal", **Selected Readings on General Supervision**, Londra, The MacMillan Co., 131-139, 1970.

HAMILTON, B. A. ve T. A. SCANDURA. "E-Mentoring: Implications for Organizational Learning and Development in a Wired World", **Organizational Dynamics**, 31, 4, 2003, 388-402.

HANSON, A. Mark. **Educational Administration and Organizational Behavior**, Boston, Allyn and Bacon, 2003.

HART, L. B. ve C. S. WAISMAN. "The Sorts of Leadership", **Training & Development**, 59, 3, 2005, 20-22.

HARTER, Susan. "Authenticity", C. R. SNYDER ve S. J. LOPEZ (Ed.), **Handbook of Positive Psychology**, London: Oxford University Press, 2002, 382-394.

Harvard University Web Page. 16 Mart 2012
<<http://www.hbs.edu/mba/hbsadvantage/>>

HARVEY, D. ve R. B. BOWIN. **Human Resources Management, An Experiential Approach**, Prentice Hall, ABD, 1996.

HARVEY, P., M. J. MARTINKO ve W. L. GARDNER. "Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 12, 3, 2006, 1-11.

HASHEM, Malboub. "The Role of Faculty in Teaching Leadership Studies", **Journal of Leadership Studies**, 4, 2, 1997, 89-100.

HASPULAT, Yıldız. **1923-1940 Yılları Arasında Eğitimde Köye Yönelme Hareketlerinin Toplumsal Dayanakları** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

HELLRIEGEL, D., J.W. SLOCUM ve R.W. WOODMAN. **Organizational Behavior**, New York, West Publishing Company, 1986.

HENNESSEY, J.T. "Reinventing Government: Does Leadership Make the Difference?", **Public Administration Review**, 58, 6, 1998, 522-528.

HERR, E.L. ve S.H. CRAMER. **Career Guidance and Counseling Through The Life Span**, Fifth Edition, Harpercollins College Published, 1996.

HICKS, Sabrina. "Successful Global Training" **Training and Development**, 54, 5, 2000, 95.

HILL, L. Adam. **Becoming A Manager**, USA, Harvard Business School Press, 1992.

HOFSTEDE, Geert. "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", **Organizational Dynamics**, 1980, 42-63.

HOLLANDER, E.P. ve J.W. JULIAN. "Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes", **Psychological Bulletin**, 71, 5, 1969, 387-397.

HOUSE, R.J. "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", HUNT J.G. ve L.L. LARSON (Ed.), **Leadership: The Cutting Edge**, Carbondale, IL: Southern Illinois University Pres, 1977, 189-207.

HOUSE, R.J. ve R.N. ADITYA. "The Social Scientific Study of Leadership: Oue Vadis?", **Journal of Management**, 23, 3, 1997, 409-473.

HUGHES, R., R. GINNETT ve G. CURPHY. **Leadership: Enhancing the Lessons of Experience**, New York, Irwin, 1996.

İŞCAN, Faruk. **Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı** (Yayınlanmış doktora tezi), Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2002.

ILIES, R., F. P. MORGESON ve J. D. NAHRGANG. "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes", **The Leadership Quarterly**, 16, 2005, 373-394.

IVANCEVICH, J.M. ve M.T. MATTESON. **Organizational Behavior and Management**, Boston, Irwin, 1990.

JHONSON, Brenda E. **Taking the Child to Work: The Relationship of Adult Attachment Styles And Implicit Leadership Theories in Organizational Settings** (Yayınlanmış Doktora Tezi), Virginia Beach, Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship, 2007.

JOHNSON, David. "What is innovative and entrepreneurship? Lessons for larger organizations", **Industrial and Commercial Training**, 33, 4, 2001, 135-140.

JUNG, D.I., J.J. SOSİK. "Transformational Leadership in Work Groups. The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance", **Small Group Research**, 33, 3, 2002 313-336.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. **İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş**, İstanbul, Evrim Basım Yayım, 1988.

KALINAUCKAS, P. ve H. KING. **Coaching**, London, Institute of Personnel and Development, 1994.

KAYNAK, T., Z. ADAL ve İ. ATAAY. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.

KECHİCHIAN J. ve J. NAZİMEK. "Challenges to the Military in Egypt", **Middle East Policy Journal**, 5, 3, 1997.

KEÇECİOĞLU, Tamer. **Liderlik ve Liderler**, İstanbul, KalDer yayınları, 1998.

KELLER, Tiffany. "Images Of The Familiar: Individual Differences And Implicit Leadership Theories", **Leadership Quarterly**, 10, 3, 1999, 590-607.

KELLER, Tiffany. "Parental Images as a Guide to Leadership Sensemaking: An Attachment Perspective on Implicit Leadership Theories", **Leadership Quarterly**, 14, 2003, 141-160.

KENNEY R.A., J. BLASCOVICH ve P.R. SHAVER "Implicit Leadership Theories: Prototypes for New Leaders", **Basic and Applied Social Psychology**, 15, 4, 1994, 409-437.

KERNIS, Michael H. "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", **Psychological Inquiry**, 14, 1, 2003, 1-26.

KEYS, J.B. ve J. WOLFE. "Management Education and Development: Current Issues and Emerging Trends", **Journal of Management**, 16, 1988, 307-336.

KILIÇ, Tamer. **Kurum Kültürü ve Liderlik Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

KINGIR, Said. **Malatya'da Kamu ve Özel Sektör İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Vasıfları Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

KIZILOĞLU, Ali. **Örtük Liderlik Kuramı Bağlamında, Sosyoekonomik Statü (SES) Gruplarının Liderlik Algılaması** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2011.

KJELİN, Edgar. "A Concept Analysis for Strategic Leadership", **EBS Review**, 26, 2009, 37-57.

KLENKE, Karin. "Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective", **International Journal of Leadership Studies**, 3, 1, 2007, 68-97.

KNIPPENBERG D., M.A. HOGG. "A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations", **Research in Organizational Behavior**, 25, 2003, 243-295.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Basın Yayın, 2007.

KONRAD, Edvard. "Implicit Leadership Theories in Eastern and Western Europe", **Social Science Information**, 39, 2, 2000, 335-347.

KOOMMOO, Welch Penny. **Implicit Leadership Theories: Perceptions of Charisma, People, and Performance** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Raleigh, North Carolina, North Carolina State University, 2008.

KORKUT, Hüseyin. "Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 25, 1, 1992, 93-111.

KOTTER, John. "Making Change Happen", **Leader to Leader**, F. HESSELBEIN ve P. COHEN (Ed.), Drucker foundation, 1999, 69-79.

KOTTER, John. "What Leaders Really Do?", **Harward Business Review**, 79, 11, 2001, 85-96.

KRAM, E. Kathy. "Phases of the Mentor Relationship", **Academy of Management Journal**, 26, 4, 1983, 608-625.

KURATKO, F. Donald. "Entrepreneurial leadership in the 21st century", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 13, 4, 2007, 1-11.

KUTILEK, L. M. ve G. W. EARNEST. "Supporting Professional Growth Through Mentoring and Coaching", **Journal of Extension**, 39, 4, 2001.

KÜLTÜR, Yusuf Z. **Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması** (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı, 2006.

LATHAM, G.P. ve G.H. SEIJTS. "Management Development", **Handbook of Work and Organizational Psychology**, 1998, 257-272.

"Lead", "Leader", "Leadership", Longman Dictionary of Contemporary English, Second Edition, Essex, 1991, 593.

LEBLEBİCİ, Doğan N. 21. "Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 32, 1, 2008, 61-72.

LEPAK, D.P. ve S.A. SNELL. "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", **Academy of Management Review**, 24, 1999, 31-48

LIBERTY, V. J. Ve J. PREWITT. "Professional Leadership Education: An Analysis", **Career Development International**. 4, 3, 1999, 155-162.

LIPHAM, James. "Learning and Administration", **Behavioral Science and Educational Administration**, University of Chicago Press, Chicago, 1964.

LING, W., R.S. CHIA, L. FANG. "Chinese Implicit Leadership Theory", **The Journal of Social Psychology**, 140, 6, 2000, 729-739.

LORD, R.G., R.J. FOTI ve C.L. DE VALDER. "A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions", **Organizational Behavior and Human Performance**, 34, 1984, 343-378.

LORD, R.G., D.J. BROWN, J.L. HARVEY ve R.J. HALL. "Contextual Constraints on Prototype Generation and Their Multilevel Consequences for Leadership Perceptions", **The Leadership Quarterly**, 12, 311-338, 2001.

LUSSIER, Robert N. **Human Relations in Organizations. A Skill Building Approach**, New York, McGraw-Hill, 1996

LUSSIER, R. N. ve C.F. ACHUA. **Leadership: Theory, Application and Skill Development (2.basım)**, Minnesota, South-Western Publishing, 2004.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**, Singapore, McGraw-Hill, 1992.

LUTHANS, F. ve B. J. AVOLIO. "Authentic Leadership Development", K. S. CAMERON, J. E. DUTTON ve R. E. QUINN (Ed.), **Positive Organizational Scholarship**, San Francisco, Berrett-Koehler, 2003, 241-258.

MAHMOUD, S. ve C. FRAMPTON. "An Evaluation of Management Curricula in the American Association of Collegiate School of Business", **The Academy of Management Journal**, 18, 2, 1975, 407-411.

MANZ, C.Charles. "Self-Leadership: Toward An Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations", **Academy of Management Review**, 11, 3, 1986, 585-600.

MANZ, C.C. ve H.P.Jr. SIMS. "Self-Management as A Substitute A Social Learning Theory Perspective", **Journal of Managerial Psychology**, 5, 3, 1980, 361-367.

MANTHEY, M. "Leadership: A Creative Presence", **Creative Nursing**, 8, 4, 2002, 8-10.

MASON, J. C. "Business Schools: Striving to Meet Customer Demand", **Management Review**, 81, 9, 1992, 10-15.

MAY, D. R., A.Y. L. CHAN, T. D. HODGES ve B. J. AVOLIO. "Developing the Moral Component of Authentic Leadership", **Organizational Dynamics**, 32, 3, 2003, 247-260.

MAYER, R.C., J.H. DAVIS ve F.D. SCHOONMAN. "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 20, 1995, 709-734.

McCALL, W. Morgan. **High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders**, Boston, Harvard Business Scholl, 1998.

McCAULEY, C.D. "A Systemic Approach to Leadership Development", **Society for Industrial and Organizational Psychology**, 15. Annual Conference, 2000.

McKENDAL, M. A. ve S. C. LINDQUIST. "True Colors: The Response to Business Schools to Declining Enrollments", **Journal of Business Ethics**, 16, 8, 1997, 867-873.

"Mentor", Redhouse English-Turkish Dictionary, 1990, 614.

MEİNDL, R. James. "The Romance of Leadership as A Follower-centric Theory: A Social Constructionist Approach", **Leadership Quarterly**, 6, 3, 1995, 329-341.

MINER, John B. **Industrial – Organizational Psychology**, Singapore, McGraw-Hill, 1992.

MISHRA, Aneil K. "Organizational responses to crises: The centrality of trust", R.M. KRAMER VE T.R. TYLER (Ed.), **Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research**, 1996, 261-287.

MOORHEAD, G., R.W. GRIFFIN. **Organizational Behavior**, Boston, Houghton mifflin Company, 1989.

MORRIS III, T. W. "Coaching Rebirth of an Age-Old Remedy", **Carrer Management**, Summer, 2000, 34-36.

MULDAU, Hans. "The Natural Way of Hands on Learning And Space Education", **Acta Astronautica**, 50, 3, 2002, 179.

MULLEN, J. Ellen. "Mentoring Functions", **Human Resources Development Quarterly**, 9, 4, 1998.

MURRAY, J.A.H. **Oxford English Dictionary**, Clarendon Press, 1933

NAKTİYOK, A. "E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İşletme Fakültesi Dergisi**, 7, 1, 2006, 19-40.

NECK, C. ve C.C. MANZ. "Thought Self Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior and Affect", **Journal of Organizational Behavior**, 17, 1996, 445-467.

NEVES, P. ve A. CAETANO. "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control", **Journal of Change Management**, 6, 4, 2006, 351-364.

NEWSTROM, J.W. ve K. DAVIS. **Organizational Behavior**, New York, McGraw-Hill, 1993.

NICHOLS, Edward. "Economic Data Collection via The Web: A Census Bureau Case Study", **American Statistical Association Anual Meeting**, 1998.

NIRENBERG, John. "Toward Leadership Education That Matters", **Journal of Education for Business**, 79, 1, 2003, 6-10.

NYE, J.L., ve D.R. FORSYTH. The Effects of Prototype-Based Biases on Leadership Appraisals: A Test of Leadership Categorization Theory. **Small Group Research**, 22, 3, 1991, 360-379.

OFFERMANN, L.R., J.K. KENNEDY ve P.W. WIRTZ. Implicit Leadership Theories: Content, Structure, and Generalizability, **Leadership Quarterly**, 5, 1, 1994, 43-58.

OLUÇ, Mehmet. "Türkiye'de İşletmecilik Eğitimi ve Öğretiminin Tarihçesi", **Sevk ve İdare Dergisi**, 8, 63, 1973, 9-13.

O'NEILL, T. ve B. BROADBENT. "Personal Coaching", **American Society for Training and Development**, November, 2003, 77-79.

OWEN, H., V. HODGSON ve N. GAZZARD. **Liderlik El Kitabı** (Çev. Münevver ÇELİK), İstanbul, Optimist Yayın Dağıtım, 2007.

ÖNCÜ, H. Fikret. **Yönetimde Eğitim**, İstanbul, Değişim Dinamikleri Yayınları, 1998, 17.

ÖREN, Seher Armağan. **Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

ÖZALP, Şan. **Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi**, Eskişehir, EİTİA, 1972.

ÖZDEMİR, Erkan. "Liderlik ve Etik", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22, 2, 2003, 151-168.

ÖZDEN, M.Cemil. **Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel'in El Kitabı**, Ankara, Ümit Yayıncılık, 2001.

ÖZKALP, E., Ç. KIREL, Z. SUNGUR ve A.A. CENGİZ, A.A. "Örgütsel toplumsallaşma sürecinde mentorluk ve mentorun yeri ve önemi: Anadolu Üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir inceleme", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6, 2, 2006, 55-69.

ÖZSALMANLI, Ayşe Yıldız. "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik", **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14, 2005, 139-146.

ÖZTÜRK, Azim. **Örgüt Geliştirme**, Adana, Nobel Kitapevi, 1998.

ÖZUTKU, H. "Algılanan Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 24, 2, 2005, 67-82.

PAKSOY, Mahmut. **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Çantay Kitabevi, 2002.

PAPATHANASIS A. ve C. VASSILOPULOS. "Task And Job: The Promise Of Transactional Analysis", **American Journal Of Economics&Sociology**, 50, 1991, 146.

PARIS, D. LORİ. "The Effects Of Gender And Culture On Implicit Leadership Theories: A Cross-Cultural Study", **Academy of Management Best Conference Paper**, 2004.

PARLAK, Bekir. "Etkili Liderlik", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, İstanbul, 1997, 114-120.

PARSLOE, Eric. **Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici**, Ankara, İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, 1997.

PATTON, M. Quinn. **How to Use Qualitative Methods in Evaluation?**, Newbury Park, Sage, 1987.

PEARCE, C.L. ve C.C. MANZ. "The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self and Shared Leadership in Knowledge Work", **Organizational Dynamics**, 34, 2, 2005, 130-140.

PECH, Richard. "Developing A Leadership Knowledge Architecture: A Cognitive Approach", **Leadership&Organization Development Journal**, 24, 1, 2003, 32-42.

PEHLIVAN, İnayet. "Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet içi Eğitim", **Amme İdare Dergisi**, 30, 4, Aralık, 1997.

PEKER, Ömer. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, TODAİE Yayını no 258, 61-68, 1995.

PETİT, Thomas. **Fundamentals of Management Coordination, Supervisors, Middle Managers and Executives**, New York, Wiley, 1975.

PFEFFER, J. "The Ambiguity of Leadership", **Academy of Management Review**, 12, 1, 1977, 205-212.

PILANIA, Gyan Prakash. **Leadership**, Jaipur, Anuj Printers, 1991.

POWERS, Tom. **Introduction to Management in the Hospitality Industry**, New York, John Wiley&Sons, 1979.

PRICE, Terry L. "The Ethics of Authentic Transformational Leadership", **The Leadership Quarterly**, 14, 2003, 67-81.

REDDY, Michael. "The Managers Guide to Counselling At Work"; **The British Psychological Society**, 1995.

RAELIN, A. Joseph. **Kültürlerin Çatışması, Yönetenler-Yönetilenler**, İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları, 1999.

RIGGIO, R. E., J. B.CIULLA ve G. J. SORENSON. "Leadership Education at the Undergraduate Level: A Liberal Arts Approach to Leadership Development", **The Future of Leadership Development**, 2003, 223-236.

ROBBINS, Stephen. **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall, 1983.

ROBBINS, Stephen. **Organizational Behavior**, , New Jersey, Prentice-Hall 2003.

RUSSELL, R.F. ve A.G. STONE. "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", **Leadership & Organization Development Journal**, 23, 2002, 145.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Personel Yönetimi; Politika ve Yönetmelikler**, İstanbul, Teknografik Matbaacılık, 1986.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ. **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2001.

SADLER, Paul. "Managerial Leaders: Developing People with Charisma and Competence", **Frontiers of Leadership**, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1988.

SAĞIR, Abdullah. **Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları İle Değişime Açıklıkları Arasındaki İlişki: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2010.

SARGUT, A. Selami. "Türkiye'de İşletme Yönetimi Eğitiminin Kurumsal Çerçevesi: Çeşitlilikten Eşbiçimliliğe", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 4, 1, 2009, 51-63.

SARGUT, A. Selami. **İşletme Yönetimi. Cumhuriyet Döneminde Türkiye'de Bilim**, Ankara, TÜBA, 1998.

SCANDURA, T. ve P. DORFMAN. "Leadership research in an international and cross-cultural context", **Leadership Quarterly**, 2004.

SEGEV, E., A. RAVEH ve M. FARJOUN. "Conceptual Maps of the Leading MBA Programs in the United States: Core Courses, Concentration Area and the Ranking of the School", **Strategic Management Journal**, 20, 6, 1999, 549-565.

Shangai University Ranking Home Page. 5 Mayıs 2012
<<http://www.shanghairanking.com/index.html>>

SHERTZER, J. E. ve J. H. SCHUH. "College Student Perceptions of Leadership: Empowering and Constraining Beliefs", **NASPA Journal**, 42, 1, 2004, 111-131.

SHIVELY, H. Harold. "The Core Curriculum in Higher Education for Business", **The Journal of Higher Education**, 37, 2, 1966, 88-91.

SHRIVASTAVA, P. ve S.A. NACHMAN. "Strategic leadership patterns", **Strategic Management Journal**, 10, 1989, 51-66.

SIDLER, G. ve H. LIFTON. "The Steps to Developing and Maintaining Effective Work Teams", **Forum**, 200, 1999, 17-20.

SMITH, J.A. ve R.J. FOTI. "A Pattern approach to the Study of Leader Emergence", **Leadership Quarterly**, 9, 2, 1998, 147-160.

SINGER, G. Mark. **Human Resources Management**, USA, PWS-Kent Publication, 1990.

SNAPE, E., T. REDMAN, ve J.G. BAMPER. **Managing Managers - Strategies and Techniques for Human Resource Management**, Blackwell Business Publishers, 1994.

SOYLU, Y., A. TABAK ve M. POLAT. "Ankara İlinde Savunma Sanayiiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) İle Bir Çalışma", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 3, 5, 2007, 179-191.

SPARROWE, Reymond T. "Authentic Leadership and the Narrative Self", **The Leadership Quarterly**, 16, 2005, 419-439.

SULLIVAN G. R. ve M. V. HARPER. **Umut Bir Yöntem Olamaz**, (Çev. Ayşe Bilge DİCLELİ), İstanbul, Boyner Holding Yayınları, 1997.

STARCEVICH, Matt. **All About Coaching and Team Building**, ABD, CMOE, 1997.

STUEART, R.D. ve M. SULLIVAN. **Developing library leaders : A how to do it manual for coaching, team building, and mentoring library staff**, New York, Neal - Schuman Publishers Inc., 2010.

SUBER, Peter. **Paternalism**, Philosophy of Law: An Encyclopedia, 632-635, Garland Publication, 2, 1999.

SUCU, Yaşar. "Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama", **1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri**, Ankara 1995.

ŞAHİNKAYA, Burcu. **Yöneticilikte ve Liderlikte Duygusal Zekâ** (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, 2006.

ŞERİF, M. ve C. W. ŞERİF. **Sosyal Psikoloji**, İstanbul, Sosyal Yayınlar 1996.

ŞEŞEN, H. ve S. BURMAOĞLU. "Girişimci Liderlik", H. ŞEŞEN ve T. TÜRKÖZ (Ed.), **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**, basılmamış kitap, Ankara, 2012.

ŞİMŞEK, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Damla Matbaası, 1998.

TABAK, A., H. YALÇINKAYA ve A. ERKUŞ. "Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış", O. KAYMAKCI (Ed.), **Avrupa Birliği Üzerine Notlar**, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

TABAK, Akif. **Lider ve Takipçileri**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd., 2005.

TAGRAF, H. ve İ. ÇALMAN. "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23, 2, 2009, 135-154.

TASLAK, S. "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31, 2008, 121-144.

TAYLOR, W. Frederick. **Bilimsel Yönetimin İlkeleri** (Çev. Bahadır AKIN), Konya, Çizgi Kitapevi, 1997.

TAYMAZ, Haydar. **Hizmet içi Eğitim**. Ankara, TAKAV Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası, 1997.

THOMSON, Robert. "Appraising and Developing People", **Managing People**, İngiltere, Butterworth-Heinemann, 1993.

TOLLE, J. Ernest. "Client Centered Management Development", **Engineering Management International**, 2, 4, 1994, 235.

TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü.İ.F. Yay. No. 120, 1990.

TURHAN, Muhammed. **Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Elazığ, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

TUTUM, Cahit. **Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1979.

TÜRKÖZ, Tolga. "Öz Liderlik", H. ŞEŞEN ve T. TÜRKÖZ (Ed.), **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**, basılmamış kitap, Ankara, 2012.

TYLER, W.Ralph. **Basic Principles of Curriculum and Instruction**, Chicago, **University of Chicago Press**, 1949.

UÇKUN, G. ve İ. KILINÇ. **Koçluk ve Mentorluk**, Ankara, Ürün Yayınları, 2007.

ÜLGEN H., S.K. MİRZE. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004.

ÜNÜSAN, Çağatay. **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**, Ankara, 1989.

ÜSDİKEN, B. ve N. SELEKLER. "Türkiye'de İşletme Alanında Eğitim ve Araştırmanın İlk Dönemleri", **4. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Ankara, 1996.

ÜSDİKEN, Behlül. "Plurality in Institutional Environments and Educational Content: The Undergraduate Business Degree in Turkey", R. P. Andam, R. KVALSHAUGEN ve E. LARSEN (Ed.), **Inside the Business Schools: The Content of European Business Education**, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2003, 87-109.

ÜSDİKEN, Behlül. "The French, The German and The American Higher Education for Business in Turkey, 1883-2003", **New Perspectives on Turkey**, 31, 2004, 5-38.

ÜSDİKEN, Behlül. "Bir Örgütsel Alanın Yeniden Şekillenışı: Türkiye'deki İş Hayatına Yönelik Yüksek Öğretimde Değişim, 1955-1975", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 2009.

VANDER, Merwe. "Project Management and Business Development: Integrating Strategy, Structure, Process and Projects", **International Journal of Project Management**, 20, 5, 2001, 401.

VİCERE, A.A. ve R.M. FULMER. **Leadership by Design**, Boston, Harvard Business Scholl, 1998.

VRİES, Er De. "When Leaders Have Character: Need for Leadership, Perfromance, and the Attribution of Leadership", **Journal of Social Behaviour and Personality**, 15, 3, 2000, 413-431.

VROOM, V.H. ve A.G. JAGO. **The New Leadership. Managing Participation in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall, 1988.

WATAD, M. ve S. OSPINA. "Integrated Managerial Training: A Program For Strategic Management Development", **Public Personnel Management**, 28, 2, 1999, 185.

WATSON, E. Charles. **Management Development Through Training**, ABD, Addison-Wesley Publishing Company, 1984.

WEATHERSBY, George. "Leadership vs Management", **Management Review**, 88, 3, 1999, 2-7.

WEICK, E. Karl. "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", **Administrative Science Quarterly**, 38, 1993, 628-652.

WENGER, Etienne. **Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity**, Cambridge, Cambridge University, 1998.

WERNER, Isabel. **Liderlik ve Yönetim** (Çev. Vedat ÜNER), İstanbul, Rota Yayın Yapım Dağıtım, 1993.

WILD, J.L., R.L. SHAMBAUGH, J. ISBERG ve P. KAUL. "Facilitation, Mentoring and Training: Understanding Differences", **International Association of Facilitators Annual Meeting**, 1999, 14-17.

WITHERSPOON, R. ve R.P. WHITE. "Executive coaching: What's in it for you?", **Training and Development Journal**, 50, 1996, 14-15.

WOLFE, J. ve D.J. FRITSCHÉ. "Teaching Business Ethics With Management and Marketing Games", **Simulation and Gaming**, 29, 1, 1998, 44.

WORREN, N., K. RUDDLE, K. MOORE. "From Organizational Development To Change Management", **Journal Of Applied Behavioral Science**, Vol. 35, 3, 1999, 273.

YAMAN, T. ve Ö. TURUNÇ. "Paternalist Liderlik", H. ŞEŞEN ve T. TÜRKÖZ (Ed.), **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**, basılmamış kitap, Ankara, 2012.

YANCEY, G.B. ve N. WATANABE. "Differences in Perceptions of Leadership between U.S. and Japanese Workers", **The Social Science Journal**, 46, 2009, 268-281.

YILDIRIM, Ali. "Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi", **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 23, 112, 1999, 7-17.

YILDIRIM, A. ve H. ŞİMŞEK. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2011.

YILMAZ, T. ve S. GÜRBÜZ. "Stratejik Liderlik", H. ŞEŞEN ve T. TÜRKÖZ (Ed.), **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**, basılmamış kitap, Ankara, 2012.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall, 1991.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**, New Jersey, Prentice-Hall, 1994.

YUKL, Gary. "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", **The Leadership Quarterly** 10, 2, 1999, 285-305

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall, 2008.

ZEL, Uğur. **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**, Ankara, K.H.O. Matbaası, 1996.

ZEL, Uğur. **Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik**, Ankara, K.H.O. Matbaası, 1997.

EKLER

EK-A: Şangay Üniversitesi Verilerine Göre Örneklemi Oluşturan İlk 100 Üniversite

EK-B: Veri Toplamak İçin Çeşitli Üniversitelere Gönderilen E-posta İletisi Örneği

SIRA NO	SIRALAMADAKİ YERİ	ÜNİVERSİTENİN ADI	ÜLKE
1	1	Harvard University	ABD
2	2	University of Chicago	ABD
3	3	Massachusetts Institute of Technology - MIT	ABD
4	4	University of California, Berkeley	ABD
5	5	Columbia University	ABD
6	6	Stanford University	ABD
7	7	Princeton University	ABD
8	8	University of Pennsylvania	ABD
9	9	Yale University	ABD
10	10	New York University	ABD
11	11	Northwestern University	ABD
12	12	London School of Economics and Political Science	İngiltere
13	13	Carnegie Mellon University	ABD
14	14	University of Minnesota, Twin Cities	ABD
15	15	University of California, Los Angeles	ABD
16	16	University of Michigan - Ann Arbor	ABD
17	17	University of Maryland, College Park	ABD
18	18	University of Oxford	İngiltere
19	19	University of Cambridge	İngiltere
20	20	University of California, San Diego	ABD
21	21	Arizona State University - Tempe	ABD
22	22	Duke University	ABD
23	23	The University of Texas at Austin	ABD
24	24	Cornell University	ABD
25	25	Indiana University Bloomington	ABD
26	26	The Ohio State University - Columbus	ABD
27	27	University of British Columbia	Kanada
28	28	University of North Carolina at Chapel Hill	ABD
29	29	University of Washington	ABD
30	30	Dartmouth College	ABD
31	31	Pennsylvania State University - University Park	ABD
32	32	Michigan State University	ABD
33	33	Washington University in St. Louis	ABD
34	34	University of Wisconsin - Madison	ABD
35	35	University of Southern California	ABD
36	36	University of Rochester	ABD
37	36	University of Warwick	İngiltere
38	38	INSEAD	Fransa
39	39	Texas A&M University - College Station	ABD
40	40	Boston University	ABD

SIRA NO	SIRALAMADAKİ YERİ	ÜNİVERSİTENİN ADI	ÜLKE
41	40	University of South Carolina - Columbia	ABD
42	40	Vanderbilt University	ABD
43	43	University of Illinois at Urbana-Champaign	ABD
44	44	The University of Texas at Dallas	ABD
45	45	Erasmus University	Hollanda
46	45	The Hong Kong University of Science and Technology	Çin
47	47	George Mason University	ABD
48	47	University of Toronto	Kanada
49	49	The Johns Hopkins University	ABD
50	50	Brown University	ABD
51	51-75	Brigham Young University	ABD
52	51-75	California Institute of Technology	ABD
53	51-75	Emory University	ABD
54	51-75	Georgetown University	ABD
55	51-75	London Business School	İngiltere
56	51-75	McGill University	Kanada
57	51-75	McMaster University	Kanada
58	51-75	Purdue University - West Lafayette	ABD
59	51-75	Rice University	ABD
60	51-75	Rutgers, The State University of New Jersey - New Brunswick	ABD
61	51-75	Simon Fraser University	Kanada
62	51-75	The Hebrew University of Jerusalem	İsrail
63	51-75	Tilburg University	Hollanda
64	51-75	University College London	İngiltere
65	51-75	University of Alberta	Kanada
66	51-75	University of Amsterdam	Hollanda
67	51-75	University of California, Irvine	ABD
68	51-75	University of Colorado at Boulder	ABD
69	51-75	University of Florida	ABD
70	51-75	University of Houston	ABD
71	51-75	University of Miami	ABD
72	51-75	University of Montreal	Kanada
73	51-75	University of Pittsburgh	ABD
74	51-75	University of Utah	ABD
75	51-75	University of Virginia	ABD
76	76-100	Boston College	ABD
77	76-100	City University of New York - Baruch College	ABD
78	76-100	Clemson University	ABD
79	76-100	Ecole des hautes Etudes commerciales	Fransa

SIRA NO	SIRALAMADAKİ YERİ	ÜNİVERSİTENİN ADI	ÜLKE
80	76-100	Florida State University	ABD
81	76-100	Georgia Institute of Technology	ABD
82	76-100	Georgia State University	ABD
83	76-100	Iowa State University	ABD
84	76-100	Peking University	Çin
85	76-100	Stockholm School of Economics	İsveç
86	76-100	Tel Aviv University	İsrail
87	76-100	The University of Connecticut - Storrs	ABD
88	76-100	The University of Georgia	ABD
89	76-100	The University of Western Ontario	Kanada
90	76-100	University of Arizona	ABD
91	76-100	University of Arkansas at Fayetteville	ABD
92	76-100	University of California, Santa Barbara	ABD
93	76-100	University of Frankfurt	Almanya
94	76-100	University of Groningen	Hollanda
95	76-100	University of Iowa	ABD
96	76-100	University of Melbourne	Avustralya
97	76-100	University of Nottingham	İngiltere
98	76-100	University of Oklahoma - Norman	ABD
99	76-100	University of Zurich	İsviçre
100	76-100	York University	Kanada

EK-B

Dear Sir,

I am a graduate student at Turkish Military Academy Defense Sciences Institute. I am making a research about executive and leader development programs. In this context I focused on the master of business administration programs. The aims of this study is collecting the valuable data from the best practices around the World and propose an effective graduate program about leader and executive development. For this purpose I checked your faculty's web site but I couldn't find the required information. I would be grateful if you can send details about core and selective courses and other practices. If you mind as soon as the research is completed I can share the results of the study with you. Respectfully yours,

Ahmet YILDIRIM
ahmetyildirim2002@gmail.com