

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

LİDERLİK VE OTORİTE: LİSE ÖĞRENCİLERİNİN
LİDERLİK VE OTORİTE ALGISI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Murat PAZARBAŞ

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Ahmet KALENDER

KONYA – 2012



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin

Adı Soyadı **Murat Pazarbaşı**

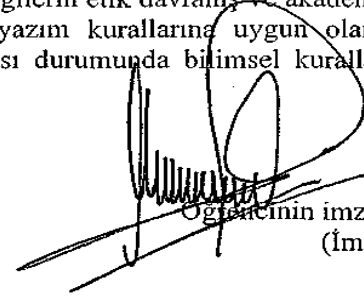
Numarası **084121011004**

Ana Bilim / Bilim Dalı **Halkla İlişkiler ve Tanıtım / Halkla İlişkiler**

Programı **Tezli Yüksek Lisans** ☐ **Doktora** ☒

Tezin Adı **Liderlik ve Otorite : Lise öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine bir araştırma.**

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.


Öğrencinin imzası
(İmza)



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Murat PAZARBAŞ		
	Numarası	084121011004		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım/Halkla İlişkiler		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐	Doktora ☒	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet KALENDER		
Tezin Adı LİDERLİK VE OTORİTE: LİSE ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK VE OTORİTE ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA				

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan **LİDERLİK VE OTORİTE: LİSE ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK VE OTORİTE ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı bu çalışma 11/05/2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	Başkan	
Prof. Dr. Ayhan BİBER	Üye	
Prof. Dr. Aytekin CAN	Üye	
Prof. Dr. Ahmet KALENDER	Danışman	
Doç. Dr. Kadir CANÖZ	Üye	

TEŞEKKÜR

Böyle bir çalışmanın ortaya çıkmasında çok büyük katkıları olan, yoğun işleri arasında dahi benden yardımını esirgemeyen, danışman hocam sayın Prof. Dr. Ahmet KALENDER'e sonsuz teşekkür ederim.

Yine tez çalışmamı tamamlamamda bana olan güvenlerinden ve Bugüne kadar sağlamış oldukları yardımlardan dolayı bölümdeki diğer ilgili bütün hocalarıma teşekkür ederim.

Diğer taraftan her zaman için yanımda oldukları gibi bu çalışmamda da yanımda olan ve benden hiçbir şeylerini esirgemeyen aileme ve yakın arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Murat PAZARBAŞ	Numarası: 084121011004
	Ana Bilim – Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım / Halkla İlişkiler	
	Danışmanı	Prof.Dr. Ahmet KALENDER	
Tezin Adı		Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma	

ÖZET

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış korkudan yetenekleri büzülmüş durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Grubu oluşturacak insanların bireysel çıkarlarını somut olarak belirlemek güç ise bu takdirde onların milli duygularına müşterek olan sosyal, ahlaksal ve dinsel değerlere hitap etmek gerekecektir.

Şu halde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz.

Liderler bazı özel koşullar altında kararları tek başlarına almaları gerekir. Bu da gruba hakim olmayı gerektirir ki bunun sonucu otoritedir. Grup içindeki lider otoritesini sağlamak için kararları uyguladığı değerlendirmeler sonucunda tek başına alır. Bu da sorumluluğun büyük bir kısmını lidere yükler. Kararlarını etkin şekilde alabilmesi için ve sorumluluk altında ezilmemesi için liderin yetkileri kendinde toplaması gerekir. Liderleri işletme içinde otoriteyi kurabilmek için genelde güç kaynaklarından yararlanırlar. Özetle güç ve otorite lider için birbirini tamamlayan iki unsurdur.

Otorite; yeterliliğine herkesi inandırarak bir kişinin kendine sağladığı itaat ve güven; hâkimiyet ve emretme kudreti; yaptırım koyma ve kullanma gücüdür.

Bu araştırmada, Antalya ilinin Finike ilçesindeki Anadolu Lisesi, Canan Yavuz Gürkan Kız Meslek Lisesi ve Özel Sancak Koleji'nde öğrenim gören 9, 10, 11 ve 12. sınıfta okuyan 650 öğrenci ile yüz yüze anket yoluyla yapılmıştır. Ankette, katılımcıların cinsiyetleri, eğitim seviyeleri ve ailelerinin gelir seviyeleri ile liderlik ve otorite algı düzeyleri arasındaki ilişki üzerinde çalışılmıştır.

Çalışma sonucunda; öğrencilere göre; otoritenin rasyonellik ve güven ile doğru orantıda olduğu tespit edilmiştir. Erkek ve kız öğrencilerine göre; otorite, liderlik, ideal lider algısında bir değişiklik olup olmadığı araştırılıp, anlamlı bir şekilde farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Liderlik öğrencilere göre tek kişilik bir olgudur. İdeal lider; demokratik, yenilikçi, eleştiriye açık, katılımcı gibi özelliklere sahip olmalıdır. Yine öğrencilerin sosyo-demografik özellikleriyle otorite, liderlik, ideal lider algıları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılıp ilişkili olan durumlar tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın sonucunda; Liderlik ve Otoritenin Lise öğrencileri üzerindeki etkisi, anlamı ve beklentileri yönünde bize ışık tutacağı ve özellikle gelecek yeni nesillerin üzerinde daha etkili ve geçerli sonuçlara ulaşılacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Otorite, Algılama



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Murat PAZARBAŞ	Numarası: 084121011004
	Ana Bilim – Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım / Halkla İlişkiler	
	Danışmanı	Prof.Dr. Ahmet KALENDER	
Tezin Adı		Leadership and Authority: The research for high school student's perception about leadership and authority.	

SUMMARY

Though people are social qualified creatures living in a group, they need leaders to manage the groups and maket hem reach their objectives. A person needs a group to reach his personal objectives and to perform some of his desires and requirement; moreover he feels the need to act as a group. An alone person is weak, feeble and faint, in addition his desires, energy are decreased and his aabilities are shrunk. It's necessary to follow people's personal desires, requirements and benefits to maket hem reach their definite objectives and then it's essential to increase their power, courage, desire and need by gathering these people together in a group. If it's hard to determine the individual interests of people consisting the group, it'll be a necessity to address to the common national feelins such as social, moral and religious values.

So creating a group of people tending to the specific goals and objectives and activating them requires a different capability and persuasion skills that are not easily found in every human being. When many of the declared definitions of leadership are analysed and a synthesis is tried to be made, we can define leadership as the capability and the knowledge of gathering a group of people around a specific targets and to activate them to achieve these objectives.

Leaders have to take decisions by themselves under some special occasions. This requires to have group of people in the hip and its result is only authority. A leader takes decision by himself to lead the authority as a result in the group of the evaluations that he implements. And this saddles leader with a great part of responsibility. The leader should collect all the authority on himself to take the decisions effectively and not to overburden the responsibility. Generally, leaders benefit from the power sources to establish the authority in a business enterprise. To sum up, power and authority are two complementary items for a leader.

Authority is the power of self-provided trust and obedience by making everybody believe his competence, dominance and power of commending, the imposition and implementation of the sanctions.

In this research, a survey has been done face to face with 650 students studying in 9, 10, 11, and 12 th grades in Finike Anadolu Lisesi, Canan Yavuz Gürkan Kız Meslek Lisesi and Özel Sancak Koleji in Finike, Antalya. In the survey, it has been studied on the relationship between the sexes and education levels of the attendants and the income levels, leadership, authority and sensitivity of the families.

According to the students, as a result of a survey it is figured out that authority is in the right proportion with rationalism and trust. In a survey when it is asked to male and female students whether there is a difference or not between authority and leadership, it is found out that there is a meaningful difference in perception of these two facts. Leadership is seen as an one person fact by students. An ideal leader should have some specialities like being democratic, innovative and open to criticism. Even so, whether there is a relation or not is investigated between

students' socio-demographic specialities and authority, leadership, ideal leader facts; finally some related statements are detected.

As a result this research, it's thought to reach more effective and valid conclusions that will illuminate us about the effects, meaning and expectations of the high school students about leadership and authority, especially for future generations.

Key words: Leadership, Authority, Perception

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
TEZ KABUL FORMU	ii
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET	iv
SUMMARY	vii
İÇİNDEKİLER	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xx
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	6
LİDERLİK KAVRAMI: TANIMLAR, ÖZELLİKLER VE TEMEL YAKLAŞIMLAR	6
1.1. LİDERLİK TANIMLARI.....	6
1.2. LİDER TİPLERİ	12
1.3. LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	14
1.3.1.Liderin Fiziksel, Zihinsel ve Kişilik Özellikleri.....	15
1.3.2.Liderliğin Algısal Özelliği.....	19
1.4. LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR	21
1.4.1.Özellikler Yaklaşımı.....	22
1.4.2.Davranışsal Yaklaşımlar.....	24
1.4.2.1.Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	26
1.4.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	27
1.4.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	28
1.4.2.4.Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	31
1.4.2.5.Mc Gregor X ve Y Kuramları.....	33
1.4.2.6.Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli.....	35
1.4.3.Durumsallık Yaklaşımları	38

1.5.LİDERLİK İLE İLGİLİ YENİ VE ÖZEL YAKLAŞIMLAR	39
1.5.1.Karizmatik Liderlik Kuramları	40
1.5.2.Transaksiyonel Liderlik Kuramı	43
1.5.3.Transformasyonel Liderlik Kuramı	44
1.5.4.Öğretimsel Liderlik	46
1.5.5.Kültürel Liderlik	48
1.5.6.Süper Liderlik	49
1.5.7.Moral (Etik) Liderlik	50
1.5.8.Öğrenen Liderlik	53
1.5.9.Vizyoner Liderlik	54
1.5.10.Kalite Liderlik	55
1.5.11.Politik Liderlik	56
1.5.12.Stratejik Liderlik	58
1.5.13.Global Yönetim – Global Lider – Yöneticiler	59
1.5.14.Otantik Liderlik	60
1.5.15.Entelektüel Liderlik	61
1.5.16.Dini Liderlik	62
1.5.17.Dönüşümcü Liderlik	63
1.6.TEMEL LİDERLİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	66
1.6.1.Demokratik Liderler	66
1.6.2.Otokratik Liderler	68
1.6.3.Serbest Liderler	70
1.8.LİDERLİĞİN GÜÇ (ETKİ) KAYNAKLARI	72
1.8.1.Yasal (Legitimate) Güç	74
1.8.2.Ödüllendirme (Reward) Güç	74
1.8.4.Uzmanlık (Expert) Güç	76
1.8.5.Benzetim Yâda Karizmatik (Referent) Güç	77
İKİNCİ BÖLÜM	79
OTORİTE KAVRAMI	79

2.1.OTORİTE KAVRAMININ TANIMI	79
2.1.1.Hukuksal Kavram Olarak	81
2.1.2.Manevi ve Demokratik Bir Kavram Olarak	82
2.1.3.Yönetmel Kavram Olarak	83
2.2.Otoritenin Kendisine Yakın Kavramlarla İlişkisi	84
2.2.1.Otorite ve Güç	84
2.2.2.Otorite ve Etki	86
2.2.3.Otorite ve Hiyerarşi	86
2.2.4.Otorite ve İktidar	87
2.3.Otoritenin Kaynakları	90
2.3.1.Formel Otorite Yaklaşımı	90
2.3.2.Otoritenin Kabulü Yaklaşımı	91
2.4.Otoritenin Fonksiyonları	93
2.4.1.Yönetme Yetkisi, Yetki ve Sorumluluk Dağılımı	93
2.4.2.Disiplinin Sağlanması ve İş Yaptırma İşlevi	94
2.4.3.İş Yerinde Manevi Ortam Sağlanması	95
2.4.4.Sosyal Statü ve Saygı Oluşturması	96
2.4.5.Yöneticilere İtaati Temin Etmesi	97
2.5.Otoritenin Tipleri	99
2.5.1.Direkt Otorite	99
2.5.2.Yardımcı Otorite	100
2.5.3.Fonksiyonel Otorite	100
2.5.4.Resmi ve Gayri Resmi Otorite	100
2.6.Otorite Türleri	101
2.6.1.Kaynaklarına Göre Otoriteler	101
2.6.1.1.Güvene Dayanan Otorite.	101
2.6.1.2.Benimsemeye Dayanan Otorite.	101
2.6.1.3.Yaptırımlara Dayanan Otorite.	102
2.6.1.4.Töreye Uygunluğa Dayanan Otorite	102

2.6.2.Kişisel ve Örgütsel Özelliklerine Göre Otoriteler	103
2.6.2.1.Bilgisel Otorite.	103
2.6.2.2.Mevkiye Dayanan Otorite.	104
2.6.2.3.Kişisel Otorite.....	104
2.6.2.4.Manevi Otorite.....	104
2.6.3.Devredebilme Özelliklerine Göre Otorite	105
2.7.Liderlik Ve Otorite İhtiyacının Ortaya Çıkış Sebebi	106
2.8.Liderlik Ve Otorite Arasındaki İlişkiler	108
2.9.Takipçilerin Liderden Ve Otoriteden Beklentileri	110
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	113
LİSE ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK VE OTORİTE ALGISI ÜZERİNE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI BULGULARI.....	113
3.1.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	113
3.1.1.Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	113
3.1.2.Araştırmanın Sınırlılıkları	114
3.1.3.Varsayımlar	115
3.1.4.Araştırmanın Tasarımı ve Uygulanması.....	115
3.1.5.Soru Formu ve Ölçüm Araçları	116
3.1.6.Verilerin Toplanması ve Kullanılan İstatistiksel Analizler	116
3.1.6.1.Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	117
3.1.6.2.Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Samples T Test)	117
3.1.7.Araştırmanın Güvenilirliği	118
3.2.BULGULAR VE YORUM.....	119
3.2.1.Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	119
3.2.1.1.Yaş Dağılımı.....	119
3.2.1.2.Cinsiyet Dağılımı.....	120
3.2.1.3.Öğrencilerin Sınıf Dağılımı	120
3.2.1.4.“Ailede Kaçınıcı Kardeşsiniz” Dağılımı.....	121
3.2.1.5.Doğum Yeri Dağılımı	121

3.2.1.6.Aylık Ortalama Harcama Miktarı Dağılımı.....	123
3.2.1.7.Ailenin Yaşadığı Yer	124
3.2.1.8.Baba Mesleği Dağılımı	124
3.2.1.9.Anne Mesleği Dağılımı	125
3.2.1.10.Baba Eğitim Durumu Dağılımı.....	125
3.2.1.11.Anne Eğitim Durumu Dağılımı	126
3.2.1.12.Ailenizin Ortalama Aylık Gelir Düzeyi Dağılımı	127
3.2.2.ÖĞRENCİLERİN LİDERLİK VE OTORİTEYE İLİŞKİN GENEL DÜŞÜNCELERİ	127
3.2.2.1.Öğrencilerin Otorite İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri	127
3.2.2.2.Öğrencilerin Liderlik Kavramı İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri.....	128
3.2.2.3.Öğrencilere Göre Liderde Bulunması Gereken Özellikler	129
3.2.2.4.Öğrencilere Göre İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler.....	130
3.2.3.Cinsiyetler açısından Öğrencilerin Otorite ve Liderliğe Bakış Açıları ..	134
3.2.3.1.Otorite İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları.....	134
3.2.3.2.Liderde Bulunması Gereken Özellikler İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları.....	135
3.2.3.3.Liderde Bulunması Gereken Özellikler İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları.....	136
3.2.3.4.İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları	137
3.2.4.Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları	142
3.2.4.1.Öğrencilerin Okudukları Sınır Düzeyleri İle Otorite Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	142
3.2.4.2.Öğrencilerin Yaşadıkları Yer ve Otorite İle İlgili Algılar İle Otorite Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	143
3.2.4.3.Öğrencilerin Gelir Düzeyi ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	144
3.2.4.4.Anne Mesleği ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	145

3.2.4.5.Baba Mesleği ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	146
3.2.4.6.Anne Eğitim Durumu ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	147
3.2.4.7.Baba Eğitim Durumu ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	148
3.2.4.8.Öğrencilerin Sınıfları ve Liderlik Algıları Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları	149
3.2.4.9.Yaşadıkları Yer İle Liderlik Algıları Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	149
3.2.4.10.Gelir Düzeyi ve Liderlik Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	150
3.2.4.11.Anne Mesleği ve Liderlik Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	151
3.2.4.12.Baba Mesleği ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	151
3.2.4.13.Anne Eğitim Durumu ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları	152
3.2.4.14.Baba Eğitim Durumu İle Liderlik Algısı Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları	153
3.2.4.15.Öğrencilerin Sınıfları İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	153
3.2.4.16.Yaşadıkları Yer İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	154
3.2.4.17.Gelir Düzeyi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları	155
3.2.4.18.Anne Mesleği İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	156

3.2.4.19.Baba Mesleği İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	157
3.2.4.20.Anne Eğitimi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	158
3.2.4.21.Baba Eğitimi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları.....	159
3.2.4.22.Öğrencilerin Bulundukları Sınıflar İle İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları	160
SONUÇ.....	163
KAYNAKÇA.....	167
EK-1 ANKET FORMU	183
EK-2 SPSS ÇIKTILARI.....	187
ÖZGEÇMİŞ	330

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 1.1:LİDER TİPLERİ VE ÖZELLİKLERİ	13
TABLO 1.2:LİDERİN FİZİKSEL, ZİHİNSEL VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ.....	15
TABLO 1.3:LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN EVRENSEL ÖZELLİKLER	16
TABLO 1.4:OHİO ÖNDERLİK ÖLÇEĞİ.....	26
TABLO 1.5:LİDERLİK ÖLÇEĞİ	29
TABLO 1.6:X VE Y TEORİLERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	34
TABLO 1.7:LİDERLİK DEĞİŞKENİ	36
TABLO 1.8:DURUMSAL VE DÖNÜŞÜMSSEL ÖNDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR	65
TABLO 3.1:YAŞ DAĞILIMI	120
TABLO 3.2:ÖĞRENCİLERİN CİNSİYET DAĞILIMI	120
TABLO 3.3:ÖĞRENCİLERİN SINIF DAĞILIMI.....	121
TABLO 3.4:“AİLEDE KAÇINCI KARDEŞSİNİZ” DAĞILIMI	121
TABLO 3.5:DOĞUM YERİ DAĞILIMI	122
TABLO 3.6:AYLIK ORTALAMA HARCAMA MİKTARI DAĞILIMI.....	123
TABLO 3.7:AİLENİN YAŞADIĞI YER DAĞILIMI	124
TABLO 3.8:BABA MESLEK DAĞILIMI	124
TABLO 3.9:ANNE MESLEK DAĞILIMI	125
TABLO 3.10: BABA EĞİTİM DURUMU DAĞILIMI	126
TABLO 3.11:ANNE EĞİTİM DURUMU DAĞILIMI	126
TABLO 3.12:AİLENİZİN ORTALAMA AYLIK GELİR DÜZEYİ	127
TABLO 3.13:ÖĞRENCİLERİN OTORİTE İLE İLGİLİ YARGILARA KATILMA DÜZEYLERİ	128
TABLO 3.14:ÖĞRENCİLERİN LİDERLİK KAVRAMINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ.....	129
TABLO 3.15:ÖĞRENCİLERE GÖRE LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	130

TABLO 3.16:ÖĞRENCİLERE GÖRE İDEAL BİR LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	132
TABLO 3.17:LİDERLİKLE İLE İLGİLİ ERKEK VE KIZ ÖĞRENCİLERİN BAĞIMSIZ İKİ ÖRNEK T TESTİ SONUÇLARI.	135
TABLO 3.18:LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER İLE İLGİLİ ERKEK VE KIZ ÖĞRENCİLERİN BAĞIMSIZ İKİ ÖRNEK T TESTİ SONUÇLARI.	136
TABLO 3.19:İDEAL BİR LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER İLE İLGİLİ ERKEK VE KIZ ÖĞRENCİLERİN BAĞIMSIZ İKİ ÖRNEK T TESTİ SONUÇLARI.	138
TABLO 3.20: ÖĞRENCİLERİN OKUDUKLARI SINIF DÜZEYLERİ İLE OTORİTE ARASINDAKİ TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ VE TUKEY (ANOVA) SONUÇLARI	143
TABLO 3.21:YAŞADIKLARI YER VE OTORİTE İLE İLGİLİ ALGILAR.....	143
TABLO 3.22:GELİR DÜZEYİ VE OTORİTE ARASINDAKİ İLİŞKİ	144
TABLO 3.23:ANNE MESLEĞİ VE OTORİTE ARASINDAKİ İLİŞKİ	145
TABLO 3.24:BABA MESLEĞİ VE OTORİTE ARASINDAKİ İLİŞKİ	146
TABLO 3.25:ANNE EĞİTİM DURUMU VE OTORİTE ARASINDAKİ İLİŞKİ	147
TABLO 3.26:BABA EĞİTİM DURUMU VE OTORİTE ARASINDAKİ İLİŞKİ İLE İLGİLİ TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ VE TUKEY (ANOVA) SONUÇLARI.....	148
TABLO 3.27:ÖĞRENCİLERİN SINIFLARI VE LİDERLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	149
TABLO 3.28:YAŞADIKLARI YER İLE LİDERLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	150
TABLO 3.29:GELİR DÜZEYİ VE LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	150
TABLO 3.30:ANNE MESLEĞİ VE LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	151
TABLO 3.31:BABA MESLEĞİ VE LİDERLİK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	151
TABLO 3.32:ANNE EĞİTİM DURUMU VE LİDERLİK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ... ..	152
TABLO 3.33:BABA EĞİTİM DURUMU İLE LİDERLİK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ.. ..	153
TABLO 3.34:ÖĞRENCİLERİN SINIFLARI İLE LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER ARASINDAKİ İLİŞKİ	154
TABLO 3.35:YAŞADIKLARI YER İLE LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER ARASINDAKİ İLİŞKİ	155

TABLO 3.36:GELİR DÜZEYİ İLE LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER ARASINDAKİ İLİŞKİ	156
TABLO 3.37:ANNE MESLEĞİ İLE LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER ARASINDAKİ İLİŞKİ	156
TABLO 3.38:BABA MESLEĞİ İLE LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER ARASINDAKİ İLİŞKİ	157
TABLO 3.39:ANNE EĞİTİMİ İLE LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER ARASINDAKİ İLİŞKİ	158
TABLO 3.40:BABA EĞİTİMİ İLE LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER ARASINDAKİ İLİŞKİ	159
TABLO 3.41:ÖĞRENCİLERİN BULUNDUKLARI SINIFLAR İLE İDEAL BİR LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER ARASINDAKİ İLİŞKİ	160

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1:Liderlik Özellikleri	17
Şekil 1.2:Teorik Kodların Etkileşimli Doğasının Modeli.....	18
Şekil 1.3:Algısal Liderlik Modeli	21
Şekil 1.4:Denetleme Derecelerine Göre Lider Sınıflandırması	32
Şekil 1.5:Karizmatik Liderlik Özellikleri	41
Şekil 1.6:Transaksiyonel Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki	44
Şekil 1.7:Harekete Geçirici Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki	46
Şekil 1.8:Stratejik Liderlik.....	59
Şekil 1.9:Liderliğin Güç Kaynakları.....	73

GİRİŞ

İnsanların; yeryüzünde var olmalarından itibaren, varlıklarını devam ettirebilmek için, üç konu alanı yaşam uğraşlarının temelini oluşturmuştur. Birincisi fizyolojik ihtiyaçları karşılayabilme, ikincisi güvenliklerini sağlama, üçüncüsü de bu iki alanın nasıl halledilebileceğine ilişkin, bilgi beceri, birikimlerinin uygun yol ve yöntemlerle genç nesile öğretilmesi süreci (eğitim) ve süreçte yönetim, liderlik olgusunun oluşumudur. Bu nedenle yönetim ve liderlik süreci oluşumu insanlık tarihi kadar eski ve önemli bir olgudur (Karagül ve Görünmez,2007: 1).

Bu kadar eski ve önemli bir olgu olan lider ve otoriter güçten tarihin her safhasında kendisini hissettiren sistematik yapısıyla insanoğlunun geçmişte olduğu gibi gelecekte de varlığından vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış bir ifade olmayacaktır. Nitekim birey kendi dürtü ve gereksinimlerinden bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel amaçlarına ulaşabilmek için bir grubun parçası olma gereksinimi duyar ve bir bütün hâlinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Bu bütünlüğün getirdiği karmaşık durumların esiri olmaktan kaçınma isteği ve dengesizlik halinden kurtulma arzusu beraberinde etkin bir gücün varlığına ihtiyaç duyulmasına sebep olur ki bu durum takipçileri yönlendirmede lider ve otoriter gücün etkisi altında kalmayı gerekli kılar.

Etki altında kalınan bu durumu tetikleyen etken ise dünyada meydana gelen gelişme ve ihtiyaçlara paralel olarak küreselleşmenin dinamiğini belirleyen faktörlerinde hızla değişmesi olmuştur. Değişimin hızlı ve etkin bir şekilde yayıldığı günümüzde ise misyon, vizyon ve değerlere duyulan saygının yanında ortak hedeflere ulaşılma isteği yönetilme gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu ifadeden hareketle liderlik için görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme denilebilir (Bennis ve Nanus, 1997: 56).

Özellikle bireylere yarar sağlayacak değişimi yönlendirmede, bireylerin beklentilerine cevap arayan sorunların çözümünde ortak bir gücün varlığına gerek vardır. Bunun sonucunda bu etkin güç lider kavramını ortaya çıkarmıştır. Öyleyse lider için de belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak

hedeflere ulaşmada yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, izleyenlerinin uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişi, liderlik için de amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme sürecidir (Werner, 1993: 17) tanımı kullanabilir.

Liderlik ve otoriter gücün ortaya çıkmasından itibaren günümüze kadar değişiklik göstermiş ve bu değişiklikler modern liderlik anlayışı olan karizmatik liderliğe kadar ilerlemiştir. Karizmatik liderlik ise gittikçe yaygınlık kazanan bir kavramdır (Kılınç, 1996: 67). Karizma ise insanları kendine çekme yeteneğidir ve eğitim yolu ile gelişmeye açıktır (Maxwell, 1999: 15, Aksel, 2003: 69).

Günümüz post modern toplumunda ise insanlar artık karizmatik liderden öte global liderliğe doğru bir gelişme safhasındadır. Bu gelişme safhasında kısacık ömrünü ve liderlik kariyerini, binlerce yıllık liderlik tecrübeleriyle karşılayan lider ve lider adaylarının daha bilinçli olmaları ve günümüzde insani değerleri egemen kılmak için adeta hayata meydan okumaları gerekmektedir. Bu meydan okuyuş sayesinde insanoğlu; amaçlarına ulaşabilme adına farklı yollara yönelmiş ve değişimin gerisinde kalma korkusu içinde güçlü kalmaya çalışmıştır.

Liderlik ve otoriter güç; bütünlüğün parçalarını oluşturan, gereksinimlere cevaplar arayan ve takipçilerini yönlendiren engin bir kavram olmanın yanında davranış, biçim, duruş ve görünüm olarak takipçilerin beklentilerini de karşılayabilmelidir. Takipçilerin paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını ispat etmeye ve vizyon doğrultusunda harekete geçmelerine destek olur (Hinkin ve Tracey, 1999: 105–119).

Hizmet standartlarının gelişmesi ve bilgilerin yığılmalı bir şekilde artması ile paralellik gösteren liderlik ve otorite anlayışı takipçilerin beklentilerini de etkilemektedir. İnsan, sosyal bir varlık olarak, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup oluşturmada, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Araç-amaç döngüsü içerisinde, insanlar grup olarak yaşayıp ve bunun doğal bir sonucu olarak

grubu yönetecek, ortak hedefe götürecek kişiye de ihtiyaç duyarlar (Güner, 2002: 5; Eren, 1998: 342).

İhtiyaç duyulan bu ortak hedef anlayışı etrafında bireylerin başarıya ulaşabilmeleri, nitelikli lider ve otoriter gücün yanında; bireylerin lider ve otoriter gücü benimsemeleri ile gerçekleşir. Öyle ki bireyler arasında hassas bir denge oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi toplayan aynı zamanda bireyler üzerinde sinerji köprüsü kuran bir unsurun varlığında bireylerin kaliteyi yakalayabilmeleri lider ve otoriteden beklentilerine bağlı olarak değişecektir. Tamamen tek bir liderin (patronun) geçmişte uyguladığı yönetim tarzı, geçmişte bu tarz başarılı olduğundan dolayı gelecekte de başarılı olmak zorundadır inancı. Bu çok yanlış ve tehlikeli bir anlayıştır. Zira geleceğin geçmişe hiç benzemeyeceği bu denli kesinse, geçmiş tarzların gelecekte başarılı olamayacakları da kesindir. O nedenle, bu hızlı değişim ortamında başarıyı getirecek gerçek liderlik, değişimi özümseyebilecek bir kurum kültürü yaratabilecek bir liderlik olacaktır (Kırım,1998).

Araştırmada, Antalya ilinin Finike ilçesindeki Anadolu Lisesi, Canan Yavuz Gürkan Kız Meslek Lisesi ve Özel Sancak Koleji'nde öğrenim gören 9, 10, 11 ve 12. sınıfta okuyan toplam 650 öğrenci ile yüz yüze anket yoluyla lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine çalışılmıştır.

Araştırmamızın temelini teşkil eden bireylerin lider ve otoriterden beklentilerinin niteliği takipçilerin hayat standartlarında hızlı bir değişimine duyulan özleme bağlı olarak farklılık gösterir. Değişimin ayrılmaz bir parçası haline gelen bireyler ancak iyi bir yönetim ve iyi yöneticilerle amaçlarını gerçekleştirebilir. “Çıkar gruplarının bütünleştiği, çalışanların moralinin verimliliğe yansıdığı ve zenginleşen ekonominin birçok meslek seçenekleri sağladığı demokratik bir toplumda, yöneticilerin yani liderlerin de rolü de değişmekte, daha kompleks bir hal almaktadır” (Ergün ve Polatoğlu, 1992: 162). Bu nedenle bireylerin lider ve otoriteden beklentileri içinde bulunduğu zamanın şartlarına göre farklılık göstermektedir.

Bütün bu anlatılanlardan hareketle takipçilerin lider ve otoriteden beklentileri doğrultusunda lider ve otoriter gücün etkinliği ve sorumluluğu da artmaktadır. Nitekim gereksinimlere cevap bulamayan takipçiler belli bir süre sonra lider ve otoriter gücün gölgesinde kalırlar. Oysa dönüşümcü (harekete geçirici) liderlikte, yöneticiler çalışanlarına bir misyon, hayal, yani vizyon göstererek, buna katılmaya teşvik etmektedirler (Wright vd., 1996: 232).

Keith Davis (1998)'e göre “liderliğin insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de; grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlamaktadır” (Nalbant ve Özdil, 1997: 18). Bu nedenle takipçilerin lider ve otoriteden beklentileri ışığında yönlendirilmeye, doğru kararlar almalarını sağlayan ve beklentileri doğrultusunda bilgilerin anlamlı hale getirilerek uygulanmasına ihtiyacı vardır.

Lider ve otoriter gücü daha iyi betimlemek ve takipçilerin beklentilerine cevap aramak adına şu benzetmeyi yapabiliriz. Lider ve otoriter gücü çalışma sistemine sahip bir mekanizmaya benzetirsek; takipçileri de bu mekanizmanın düzenli bir şekilde işlemlerini sağlayan parçaları olarak görebiliriz. Bu sistemin bir bütün halinde olması gerek lider ve otoriter gücün, gerekse takipçilerin işleyişlerinin ahengine bağlıdır. Bir tanesinin eksikliğinde ne takipçilere ihtiyaç duyulur ne de lider ve otoriter güce. Birbirini tamamlayan bu iki unsur gereksinimleri doğrultusunda birbirine muhtaçtır. O zaman çağımızın karmaşık ortamında liderlik; bir üslup, karizma, nüfuz, otorite ve iktidar değildir. Bütün bunların varlığına katkıda bulunabilir, fakat liderlik öncelikle insanları anlamak, onları dinlemek, sorunları ve beklentileri ile ilgilenmek ve bunlara cevap bulacak ve onları bu konularda güçlendirebilecek kapasitede olunduğunu göstermektir (“Sanal”,2010: 1).

Geçmişten geleceğe doğru zincirin bir halkası gibi iç içe geçmiş, her halkası bir görev bilinci taşıyan liderlik ve otoriter güç; sahip olduğu değerleri elbette sorumlu bulunduğu izleyenlerinden alır. Yaşamda lider ve otoriter gücü anlamlı kılan da bu değerlerin gerçekliğidir. Lider ve otoriter güç ne denli takipçilerine sahip çıkar, onları kendi bedeninin bir parçası olarak görür ve sahip olduğu değerleri takipçilere borçlu olduğunu aklından çıkarmazsa büyüklüğü de her daim onunla yaşar. “Şahsiyet

ne kadar kuvvetli olursa, son yıkılışı da o kadar kuvvetli olur. Hakiki büyüklük ahlaki faziletler olmaksızın elde edilemez, bütün öteki daha küçük faziletler bununla karıştırıldıktan sonra gelişir, olgunlaşır ve bir ilham kaynağı olabilirler” (Aktaran: Nüvit Osmay,1985: 457).

İzleyenlerine değer verdiğini hissettiren, beklentilerine cevaplar arayan, yaşama heveslerine ayna tutan ve her şeyden önemlisi ahlaki değerlerle yoğrulmuş bir lider hiç şüphe yok ki takipçileri tarafından saygı görür. Çünkü her davranışı örnek teşkil eden lider takipçilerin beklentilerine de ışık tutar ve önlerini görmelerine yardımcı olur.”Aslında bir amirin cam kavanoz içinde yüzen altın balığı kadar saklı özel yaşayışı vardır. Onun çalışkanlığı ve dürüstlüğü, onun devletin zamanını, telefonunu, postasını boş yere veya kendi çıkarı için kullanıp kullanmadığını, pozisyon veya etkisinden faydalanarak kendisine özel imtiyazlar sağlayıp sağlamadığını teşkilattaki en basit odacı bile bilir” (Aktaran: Osmay,1985: 456).

Sonuç olarak takipçilerin beklentilerine örnek teşkil edecek lider ve otorite güç; takipçilerini empati (kendini onun yerine koyma) yaklaşımı ile yönetir, geleceğe yönelik kararlar alır, izleyicilerine yüksek standartlar sunarak onların umutlarını canlı tutmaya çalışır, uyum ve duygusal bağlamaları sağlamlaştırarak samimi davranışlarda bulunur. Takipçileri arasında tedirginlik ortamı yaratmaktan kaçınır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır; çalışmamızın birinci bölümünde; liderlik kavramı: tanımlar, özellikler ve temel yaklaşımları başlığı altında liderliğin tanımları, liderlik ile ilgili yaklaşımlar, liderlik ile ilgili yeni ve özel yaklaşımlar, temel liderlik davranış biçimleri liderliğin güç (etki) kaynakları ele alınmıştır.

İkinci bölümde; otorite kavramı başlığı altında otorite kavramının tanımı, otoritenin kendisine yakın kavramlarla ilişkisi, otoritenin kaynakları, otoritenin fonksiyonları ve otoritenin tipleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise; lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine yapılan alan araştırması bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI: TANIMLAR, ÖZELLİKLER VE TEMEL YAKLAŞIMLAR

1.1. LİDERLİK TANIMLARI

Literatür taraması yapıldığında liderlikle ilgili pek çok tanım ve ifadelere rastlanılmaktadır. Ancak her kesim tarafından kabul görmüş ortak bir tanıma rastlamak neredeyse imkânsızdır. Eski çağlardan günümüze kadar insanlar liderlik ve liderliğe ilişkin düşüncelerle ilgili tanımlarda bulunmuştur. Liderlik olgusu geçen bu süre zarfında sürekli olarak tartışılmakta ve bilimsel olarak araştırılmaktadır. Gizemli bir olgu olarak nitelendirilebilen liderlik, geçen yıllara rağmen önemini yitirmemektedir (Eraslan, 2004).

Liderlik bir sanattır. Bu sanatı öğrenmenin de bazı kural ve aletleri olmalıdır. Yalnız liderliği başka sanatlardan ayıran şey, bu kural ve aletlerin her lider için değişik olabileceğidir. Ortak özellikler yok değildir. Fakat bazıları tarafından başarı ile kullanılan teknikler, başkaları için o kadar başarı sağlamayabilirler (Osmay,1985: 493).

Liderliğin, üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan birisi olmasının sebebi, tarihsel süreç içerisinde liderliğin çok boyutlu, kapsamlı, karmaşık ve zengin bir oluşuma sahip olabilmesidir. (Saygıner, 2006: 27). Süregelen çeşitliliğinin temeli ve geniş düşüncenin parçası olan liderlik üzerine araştırma yapan bütün bilim adamları bir tanımlama yapmışlardır. Liderlik olgusu üzerinde herhangi bir uzlaşmanın sağlanamamış olması bu çok çeşitliliğin doğal bir sonucu olarak kabul edilebilir (Eraslan, 2004). Liderler binlerce yıldır tarih, toplumsal felsefe ve siyasetin konusu olmuştur. “Lider” sanat, bilim, iş ya da spor dallarında başarının simgesi olan bir kişi anlamına gelebilir. Lider, benzersiz kapasitesi ve kabiliyeti bakımından başlı başına bir fenomen olabilir (Şerif ve Carolyn, 1996: 209).

Bütün bu anlatılanlardan hareketle tek bir boyutta ele alınamayacak kadar derin bir iç dünyası ve varlığın temelinden beri kendini hissettiren liderliğe ilişkin yapılan tanımların bir kısmı ise şu şekildedir:

- Liderlik; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus 1997: 56).
- Liderlik; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen, 1976: 116).
- Liderlik; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Zaleznik,1977: 267).
- Lider bireyi simgelerken, liderlik bir davranış olarak görülmektedir (Aydın, 1984).
- Liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmektir (Goleman,1999: 193).
- Bazı yazarlar liderliğin öncelikle bir sanat olduğu görüşündedirler. Liderlik bir anlamda, belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olabilmektedir (Şimşek,1996: 187).
- Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren,1991).
- Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmada başka insanları peşinizden gelmek için etkileme sürecidir. Çünkü takip eden yoksa lider de yoktur (Clayton, 2000: 151).
- Liderlik, insanları zor kullanmadan belirli yönlelere doğru harekete geçirmektir (Koray,1997: 169).

- Liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Ataman, 2002: 455).
- Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Çelik, 2000).
- Graen (1976) liderliği; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme yönetme olarak tanımlarken, Etzioni (1964) liderliği etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç olarak tanımlamıştır (Aktaran: Çelik, 1999: 1).
- Schein (1992) liderlik ile kültür arasındaki ilişkiyi “liderler için en önemli olgunun yaratmak ve kültürü yönetmek” olduğunu savunarak açıklamıştır (Aktaran: McAdams, Zink, 1998).
- Lane, Corwin ve Monahan (1965)’a göre lider gruptan gelmekle beraber, birçok bakımlardan gruptan sapan ve grup normlarının uygulanabilmesinde daha serbest davranabilen üyedir (Aktaran: Aydın, 1984: 45).
- Liderlik; kısaca, yol gösterme niteliği olarak tanımlanabilir. Liderlik; belirli hedeflere ulaşmak için kişi ve grupları eş güdümlenme ve isteklendirme yetenekleri ile ilişkilidir (Kaya, 1991: 138).

Yukarıdaki tanımlara dikkat edildiğinde çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgiler liderliği tek bir düşünce sistemi ya da anlayış biçimi olarak görmemektir. Farklı bakış açılarının yanında içinde bulunulan zamanın şartlarına göre de ifadelerdeki çeşitlilik artmaktadır. Durağan bir yapısının olmaması ve değişimden etkilenmesinden dolayı liderlik; birçok söz dizesini bünyesinde barındırmaktadır. Bu sebeple bazı araştırmacıların liderlik hakkında yaptıkları diğer tanımlara da yer vermek yararlı olacaktır.

- Liderlik olgusunun güce dayanan bir yönünün olduğu düşünülürse, liderlik kişilerarası etkileşimi sağlamak için sahip olunan gücü kullanma süreci olarak tanımlanabilir ve bu yeteneğe sahip olan kişiye de lider denir. Liderin bir başka

tanımlaması ise, grup üyelerini tespit edilen amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi şeklinde olabilir (Erdoğan, 1991).

- Muharebe gücünün esaslarını yönerge ve talimatlarımız, manevra, ateş gücü, beka ve liderlik olarak göstermekte ve liderliğin muharebe gücünün en kritik unsuru olduğunu ifade etmektedir. Liderlik bir kuvvet çarpanı olarak ifade edilmektedir. Liderlik bütün manevra, ateş gücü ve korunma faktörlerinin en uygun şekilde bir arada senkronize bir tarzda sevk ve idaresini öngörür (KKT, 1998).
- Liderin özellikle kişisel özelliklerinin etkili olabileceği örgüt ikliminin anlayış boyutunda kendisinin sahip olması gereken özellikleri; yetenek, basiret sahibi olması, ikna yeteneği, öğrenebilme veya kendini geliştirme, görev ve sorumluluklarını kavrama, girişkenlik, sorunun temel unsurlarını çözebilme yeteneği, başkalarına yardım etme ve hizmet arzusu, yeterli motivasyona sahip olma, yardımlaşma becerileri, olumlu ilişkileri grup üyeleri ile sağlayabilme olarak sıralanabilir (Rıza, 1996: 197–200).

Liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi ve yorumlanabilmesi açısından iki temel nokta üzerinde durmakta fayda vardır. **Birincisi, insanoğlunun geçmişten günümüze taşıdığı yönetilme güdüsüdür.** Truman, lideri, başkalarının yapmak istemediği ve sevmediği işleri onlara yaptırma yeteneğine sahip kişi olarak tanımlamaktadır (Manske, 1994: 1, Aktaran: Güner, 2002: 6). **İkinci temel nokta ise, yönetsel bir imge olan lider ile yönetilmeyi bekleyen takipçileri arasındaki ilişkilerin düzeyidir.**

Liderliğin böyle geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya lidere bağlanma ihtiyacının var olması, konu üzerinde sayısız araştırma yapılmasına sebep olmuş, birçok bilim dalı, yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji, biyoloji vs. liderliği kendi açısından tanımlamaya çalışmıştır. Bu durum, liderlik kavramının, her bir araştırma sayısına koşut tanıma sahip olmasına neden olmuştur (Aksel, 2003: 1).

Ayrıca liderliğin basamak değeri sayılamayacak kadar çok olunca elde edilen bilgilerdeki farklılık ve çeşitlilik de artmaktadır. Doğru ve yansız bir ifadenin peşinde koşmak adına tanımlanmaya çalışılmış olan liderlik kavramı kendi eksenini etrafında bile değişmektedir. Bu değişimlerden bazıları ise şu şekildedir:

- Liderlik; belirli hedeflere ulaşmak için kişi ve grupları eş güdümlene ve isteklendirme yetenekleri ile ilişkilidir (Kaya, 1991: 138).
- Liderlik, grup üyesi olan ancak, örgütlenme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan kimsenin davranışı ya da bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1993: 357).
- Lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir (Başar, 1998: 25).
- Lider, günlük değil, sahip olduğu özelliklerle kritik kararlar veren kişidir. Yaratıcılık ve başlatıcılık liderin, yürütücülük daha çok yöneticinin işlevidir. Yaratıcı, başlatıcı ve yönlendirici rolünü oynayan lider, bu süreçleri tamamladığında vazgeçilebilir hale gelebilir (Başar, 1998: 26).
- Liderin grubu eyleme geçirmeye yönelik başlatıcılık ve geliştiricilik işlevleri, etkili bir özendirme ve güdülemeyi gerektirir. Özendirme, güdüleme sonunda oluşan bir durum, örgüt amaçlarıyla birey çıkarlarını uzlaştıran bir araçtır (Başar, 1998: 30).
- Waldersee (1991) liderin; mesaj alımını yükselten, çalışanların zihinsel dönüşümlerini sağlayan, öğrenmeye motive eden, kendine güveni artıran ve değişimle başa çıkmayı sağlayan bir kişi olması gerektiğini belirtmiştir (Pınar, 2005: 41).
- Aynı zamanda etkili liderlik, gerçeğe dönük liderliktir. Etkili lider, kendini ve izleyenlerini hatasız değerlendirir, grubun amaçları ile izleyenlerin gereksinimlerini dengeleştirir, ortamın sorunlarını gözünde büyütmeden ve

küçültmeden çözümlemek gerekeceğini bilir ve geçmiş ile geleceği birlikte değerlendirerek yaptıkları çıkarımları örgütün eylemlerine aktarabilir (Bursalıoğlu 1994 ve Pınar, 2005).

- Moore’a (1964) göre liderlik, insanları istenen biçimde hareket ettirebilme yeteneği olarak tanımlarken, Morphen, Johns ve Reller’e (1967) göre liderliği bir toplumsal sistemde; bir aktörün, o sistem içinde işbirliği yapmayı kabul eden öteki aktörleri etkilemesi olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla liderlik; lideri takip edenlerin lidere yaptığı etkiden daha fazlasını, liderin onlara gösterebilmesidir (Aktaran: Kaya, 1991: 138).

Liderlik konusunda bir diğer tanım da; kişinin arzuladığı şeyleri gerçekleştirmek için, örgütlenmiş üyeleri elde etme çabasıdır (Vecchio, 1991: 202). Bu tanımın liderlik kavramını farklı bir boyuttan, yani lider perspektifinden tanımladığı ve içerisinde, ‘herhangi bir grubun liderliğini yapan kişinin elinden liderliği alma girişimi’ anlamını da içerdiği belirtilebilir (Aksel, 2003: 9). Genel anlamıyla lider, “bir grup insanı bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi” olarak; liderlik ise “örgüt için değişime uyum sağlayacak ve yeniliği gerçekleştirebilecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun örgütün bütün iş görenlerine benimsetilmesi ve vizyona yönelik değişimin kurumsallaştırılması süreci” şeklinde tanımlanır (Kılınç, 2002: 85).

Yukarıda yapılan birçok tanımdan da anlaşılabacağı gibi aslında liderlik devamlılık gerektiren dinamik bir süreçtir, lider ise kişinin kendisidir. Liderlik tanımlarının, birbirinden ayrılan yönleri hemen hemen yok denecek kadar azdır. Anlatılmak istenen hisler genelde aynıdır. İfade de değişen temalar ise çok boyutlu olarak zaman ve çevrenin etkisiyle farklılık göstermektedir. Ancak bütün tanımlarda aşağıdaki dört unsur görülmektedir.

- 1. Amaç:** İnsanların bir araya gelip bir grup oluşturmaları için ortaklaşa ulaşacakları hedeflerin, giderecekleri ihtiyaçlarının olması gerekmektedir.
- 2. Lider:** Her grubun bir lideri bulunmaktadır. Bu lider, kişilik özellikleriyle diğer üyeleri etkileyebilmektedir.

3. İş görenler: Grubun öteki üyeleri liderin kendilerine yaptığı etkiyi kabullendiklerinde liderin izinden gitmektedirler.

4. Ortam: Liderlik ancak elverişli ortamda oluşabilmektedir. Ortamı; işgörenlerin yeterliliği, grup içindeki şartlar, amaçların ulaşılabilirliği, işgörenlerin güdülenmesi gibi değişkenler oluşturmaktadır (Dinar, 2001: 30).

Sonuç olarak lider, yığınların yapıldığı maddeden başka bir şeyden yapılmış bir insandır. O dayanıklılığı, çalışması, inancı, sebatı, tolerans ve anlayışı bütün vasıfları, kısaca karakteri, etrafındaki insanlardan başka, üstün olan fakat buna rağmen kendisini onlardan olmakla iftihar eden ve böylece onlara fark ettirmeden onları çalıştıran, onlara yön gösteren ve ışık tutan insandır (Aktaran: Nüvit Osmay, 1985: 469).

1.2. LİDER TİPLERİ

Lider tipleri; Tabii Tip, Sürücü Tip, Diplomat Tip ve Gerçek Tip olmak üzere dört ana grup altında aşağıda incelenmektedir.

A. Tabii Tip: Her şeyden önce kendi güveni ile ilgilidir. Kendisini hiçbir zaman tehlikeye atmaz. Astlarıyla ile seyrek ve resmi olarak temas eder. İşleri personele haber vermeyi sevmez. Personelinin morali genellikle bozuktur, hissiz ve adam sendeci olur.

B. Sürücü Tip: Sadece kendisi için kudret ve yetki ister. Kontrol görevini yaparken çok tenkitçidir. Ayrıntılarla çok fazla ilgilenir. Her şeyi öğrenmeyi, haber almayı sever. Fakat kendisi kimseye bir şey bildirmeyi sevmez. İşleri yaptırır, fakat personelinin görüşlerine değer vermez.

C. Diplomat Tip: Üstleri ve astları ile iyi geçinir. İnsanları idare etmesini bilir. Kendisini harekete geçiren kuvvet şahsen ilerleme ve güven sağlama arzusudur. Astları ile sık teması vardır.

D. Gerçek Tip: Amacı gerçekten bir çalışma ekibi meydana getirmektir. Ekibin menfaatleri her şeyin başında gelir. Hem kendisinin hem de emrinde

çalışanlarının ilerlemelerini, takdir edilmelerini ve güven içinde çalışmalarını ister (Osmay,1985: 472).

Aşağıdaki tabloda (*Tablo 1.1*) lider tipleri ve özellikleri arasındaki ilişki betimlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 1. 1: Lider Tipleri ve Özellikleri

	TABİİ TİP	SÜRÜCÜ TİP	DİPLOMAT TİP	GERÇEK TİP
Sıfatları:	Bürokrat	Otokrat	Manevracı	Tam
Hitap Şekli:	Onlar	Ben	Sen	Biz
Güdüsü:	Şahsi güven	Kuvvet ve prestij	Kendisinin tanınması ve yükselmesi	Bütün grubun yükselmesi
Düşünce Yönü:	Kaide ve mevzuatla ilgili	Kendi şahsı ile ilgili	Menfaat sağlayacak şahıslarla ilgili	Ekibi ve amacı ile ilgili
Amaçlar:	Bir sistemin geliştirilmesi	Kendinin geliştirilmesi	Menfaat sağlayacak şahısların geliştirilmesi	Ekibin geliştirilmesi
Denetleme Esasları:	Resmi	Teknik	Psikolojik	Sosyal
Otorite Kaynağı:	Talimat	Kendisi	Yüksek şahıslar	Ekibi
Öğrenmede Esas:	Hataların düzeltilmesi	Tecrübe	Takdir ve ceza	Benlik şuuru ve öğrenme arzusu
Astlardan Beklediği	Resmi ve seyrek	Tenkitçi ve teferruatçı	Gayri resmi	Dostane, yakın ve sık
Haberleşme:	Sevmez	Tek taraflı	Sun'i, iki taraflı	İçten, iki taraflı
Astların Hakkında Düşündüğü:	Yok	Olumsuz	Şahsi menfaat güder	Ekibini düşünür
Astlarla İlişkisi:	Resmi	Hâkim	Kaypak	Tamamlayıcı
Ekibin Morali:	Durgun ve gevşek	Düşmanca	Rekabet hisleri hâkim	İşbirlikçi ve yüksek

Kaynak: Osmay, 1985: 472.

Yukarıda yer alan tabloyu (*Tablo 1.1*) incelediğimizde dört liderlik tipinin sıfatları açısından, hitap şekli, güdüsü, düşünce yönü, amaçlar, denetleme esasları, otorite kaynağı, öğrenmede esas, astlardan beklediği, haberleşme, astların hakkında

düşündüğü, astlarla ilişkisi ve ekibin morali olarak dört liderlik tipinin sahip olduğu değerlerin nitelikleri açısından keskin çizgilerle ayrıldığı görülmektedir.

1.3. LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Liderlik unvanını elinde bulunduran kişiler elbette sahip olduğu özelliklerinden dolayı izleyenlerinden ayrılmaktadır. Bu ayrıcalık liderin sahip olduğu vasıfları yansıttığı gibi kişiliğini de etkisi altına almaktadır. İnsan anatomisinin bir bileşeni gibi bünyesinde temel unsurları bulunduran lider sahip olduğu değerler sayesinde takipçilerinden ayrılır. Başka bir ifade ile lider kendi sahip olduğu bilgi ve becerileri ile grup üzerinde gözle görülebilir etkiler sağlarken diğer taraftan gruptan da güç almakta ya da kendini izleyen grup üyelerinin bilgi ve becerilerinden destek alabilmektedir (Saygımar, 2006: 87).

Etkili bir lider, ne yalnız kendisini takip edenlerin gereksinimlerini karşılayan “insan ilişkileri uzmanı”, ne de yalnızca kurumsal gereksinimleri karşılayan “verimlilik uzmanı”dır. Her ikisi de olmalıdır, olmak zorundadır. Daha da önemlisi etkili bir lider, hem kendi gereksinimlerini hem de çalışanlarının gereksinimlerini karşılıklı olarak gidermeyi başarabilecek, bu farklı becerileri nerede ve ne zaman kullanacağını bilecek duyarlılık ve esnekliğe sahip olmalıdır. Aynı zamanda da birbiri ile yarışan bu iki gereksinim kaynakları arasındaki çıkması kaçınılmaz çatışmaları çözecek becerileri de bilmelidir (Gordon, 1999: 20–21).

Liderlik farklı tutum, görüş ve davranışları da gerektirir. Liderlik her zaman takipçiler arasında hassas denge kurma olayıdır. Bir lider, sahip olduğu değerler nispetinde çevresindekilere yararlı olabilir ve bir şeyler verebilir. Welch (2005)’e göre liderin göstermesi gereken davranış motifleri şu şekilde belirtilmektedir:

Liderler ekipleri ile her karşılaşmalarını bir değerlendirme, öğretme ve özgüveni sağlama fırsatı olarak kullanıp, onları sürekli olarak geliştirirler. Ekiplerinin sadece vizyonu görmelerini sağlamakla kalmaz aynı zamanda onu yaşantılarını ve teneffüs etmelerini sağlarlar. Pozitif enerji ve iyimserlik yayarak çevrelerindeki herkesin ruhuna işlerler. Samimi ve şeffaf olarak güven telkin etmelidirler. Sevimsiz kararlar alma ve sezgilerine göre hareket etme cesaretine sahip

olmalıdırlar. Sorular sorarak şüpheciliğin sınırlarını zorlamalı ve sorularının cevaplarını getirecek çalışmaları başlatmalıdırlar. Kendileri örnek olarak risk almayı ve öğrenmeyi teşvik ederler. Takdir edici ve pozitif enerji yayıcı bir atmosfer oluşturmak için kutlamalar yaparlar (Welch, 2005: 1-2).

1.3.1. Liderin Fiziksel, Zihinsel ve Kişilik Özellikleri

Liderde bulunması gereken diğer bir özellik ise bilgi birikim ve deneyimlerini yeteneklerine yansıtmayı bilmesidir. Liderin becerisi, iş bitirici özelliği, çatışan ilgileri ve beklentilerini ortak ilgiler haline getirmesi ile ölçülür. İşbirlikli problem çözümü sadece ortak ilgilerin bir araya getirilmesi ile mümkün olabilir (Maier, 1967: 239–249). Tüm bu anlatılanlara ek olarak Zel (1999)’e göre bir lider de bulunması gereken fiziksel, zihinsel ve kişilik nitelikleri aşağıdaki tabloda (**Tablo 1.2**) verilmiştir.

Tablo 1. 2: Liderin Fiziksel, Zihinsel ve Kişilik Özellikleri

<i>Fiziksel Özellikler</i>	<i>Zihinsel Özellikler</i>	<i>Kişilik Özellikler</i>
• Yaş • Boy • Cinsiyet • Irk • Yakışıklılık • Olgunluk • Başkalarına güven verme	• Güzel konuşma yeteneği • Zekâ • Bilgi • Kişiler arası ilişki kurma yeteneği • İleriye görebilme • İnisiyatif sahibi olabilme • Hissel olgunluk	• Dürüstlük • Samimiyet • Doğruluk • Açık sözlülük • Kendine güven duyma • Kararlılık • İş başarıma yeteneği

Kaynak: Zel, 1999: 24.

Bu anlatımlara ilave olarak; liderlik akılla başlayan ve akılla devam eden akışkan bir süreçtir. Aklın olmadığı yerde liderlik de yoktur (Aktulga, 1998: 11). İnsanlar liderin samimi ve sözlerinde istikrarlı bir kişi olmasını isterler. Takipçiler kendilerinin emin ellerde ve güvende olduklarını hissedebilmelidirler. Lider, bir sorun ortaya çıktığında bu sorunun kaynağının üstesinden başarı ile gelebilmeli, vakur duruşunun altında saklı tuttuğu direnci gösterebilmelidir. İyi bir lider karşısındaki ile iletişimi çok iyi kurabilmeli ve mizaç bakış açısı olabilmelidir. En önemlisi de iyi bir lider her zaman için en başta iyi bir öğretmen olmalı ve

takipçileriyle beraber öğrenen olmalıdır. Yani öğrenmeyi öğrenme erdemliğini göstermelidir. Sahip olduğu özellikleri durağan bir anlayışın ötesinde yenilikçi bir anlayışla geliştirmeye çalışmalıdır. Bunun için de az ile yetinmemeli bilgi ve becerilerinin üzerine yenilerini inşa ederek yükselmelidir. Tüm bunlarla birlikte liderlerin sahip olması gereken birtakım evrensel özellikleri vardır ki bu özellikler etkin liderliğin temelini oluşturmaktadır. Aşağıda yer alan tabloda (Tablo1.3) bu özellikler sıralanmıştır.

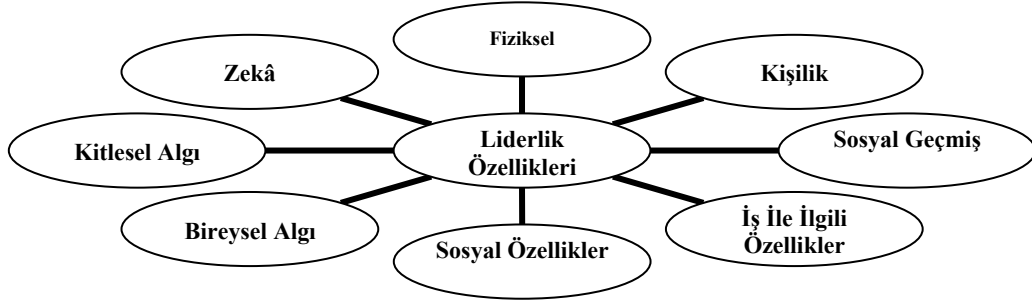
Tablo 1. 3: Liderin Sahip Olması Gereken Evrensel Özellikler

♣ Heyecanlı ve ufku geniş olmak.	♣ Baskı altında bile kontrolü kaybetmeyerek kendi kendini disipline etmek.
♣ İstekli bir okuyucu olmak ve iyi not almak.	♣ Hatalarını tekrar etmemek ve tutarlı bir kişilik yapısına sahip olmak.
♣ Yüksek standartlı ve pratik grup iletişimi kurmak.	♣ Alçak gönüllü ve örnek olmanın yanında disiplini akılcıca kullanmak.
♣ Çok iyi adapte olmak ve zamanı iyi kullanmak.	♣ Herkese aynı oranda saygı göstermek ve iyi bir öğretmen olmak.
♣ Vizyon sahibi olmak ve güvenilir olmak.	♣ Fırsatları değerlendirmek ve pozitif olmak.
♣ Azmetmek. (kararlı olmak) ve sabırlı olmak.	♣ Güvenilir olmak, güvenmek ve manevi hislere sahip olmak.
♣ Kendini başkasının yerine koymak.	

Kaynak: Zel, 1999: 24.

Yukarıda anlatılanların ışığında görüldüğü gibi lider olan kişilerin takipçileri üzerinde devamlılık yaratan etki bırakması önemlidir. Bırakılan etkinin sağlıklı olabilmesi için geçerliliği ve kalıcılığı da süreklilik göstermelidir. Liderlik kavramı yaşanan zamanın çevresine, imkân ve şartlarına göre değişebilen ancak ortak bir karar mekanizmasında sadece örgütün amaçlarını gözetken değil aynı zamanda bireyin gereksinimlerini de dikkate alan resmi olduğu kadar resmi olmayan sağlam bir bağ olduğu anlaşılmaktadır. Daha önceki araştırmalarda belirlenmiş olan liderlik özelliklerinin hepsi bireysel ve kitlesel algıyı etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler çoğaltılabilir olmakla birlikte aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Şekil 1.1: Liderlik Özellikleri



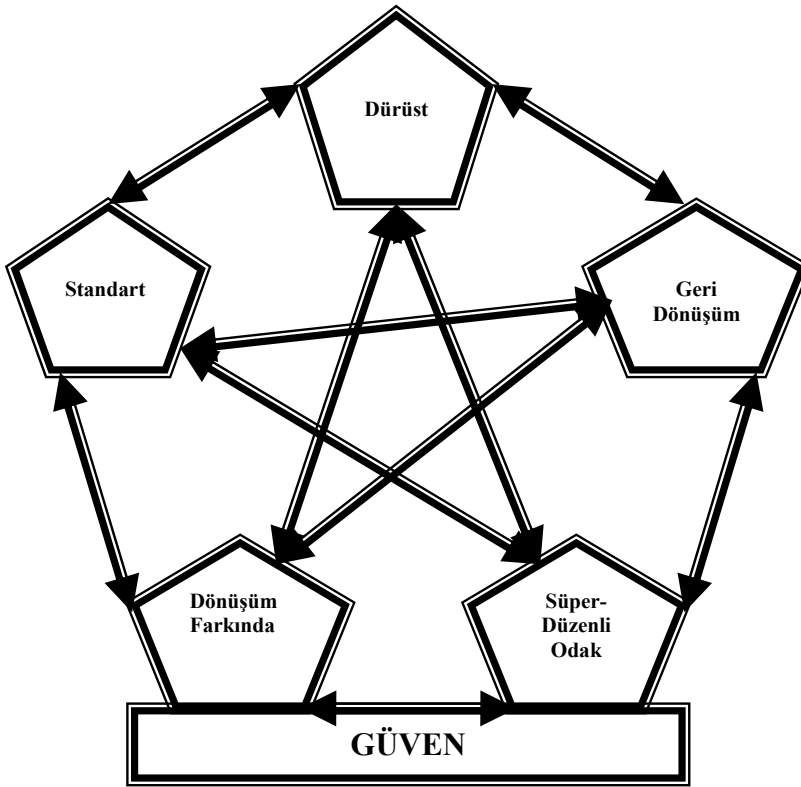
Yukarıda şekilde (*Şekil 1.1*) yer alan bölümler incelendiğinde;

- **Fiziksel özellikler:** Yaş, kilo, boy görünüm.
- **Zekâ:** Yargılama, kararlılık, etkili konuşma.
- **Kişilik:** Bağımsızlık, kendine güven, saldırganlık.
- **Sosyal geçmiş:** Eğitim, sosyal statü, tecrübe.
- **İşle ilgili özellikler:** Başarı zekâsı, sorumluluk gereksinimi, insanlara ilgi, sonuçlara ilgi, güvenlik gereksinimi.
- **Sosyal özellikler:** İş birliği eğilimi, dürüstlük, güç gereksinimi, ihtiyaç gereksinimi.
- **Bireysel algı:** Kişinin farkındalığının ve kapasitesinin sonucu.
- **Kitlesel algı:** Bireylerin farkındalığı ve kapasitelerin toplamını ifade etmektedir.

Liderde bulunması gereken özelliklerle ilgili olarak yapılan çalışmalar sonucunda farklı bir bakış açısı da şu şekildedir. Bu bakış açısının temelinde güvene dayalı standartların oluşması, dürüstlüğü işleme, geri dönüşümün olması, dönüşümün farkında olma, düzenli ve süper odak anlayışının etkili olması yer almaktadır. Aşağıdaki şekilde (*Şekil 1.2*) yer alan beş kavramın birlikte çalışmasının önemi kritiktir. Bütün olası bağlantılar sayesinde ileri gitmek kullanışlı olmamakla birlikte, birkaç örnek beş bileşenin etkileşimli doğasını betimleyecektir. Dönüşümlü

farkındalık beyaz bir erkeğe ayrıcalığın ve yadsımanın görünmeyen kozasından dışarı çıkmasına izin verir. Dönüşümlü farkındalık bayanları ve azınlıkları ırksal, etnik ve cinsi karakteristikleriyle birlikte bir insan olarak görmeye izin verir, fakat bu karakteristiklerle tanımlanmaz. Daha sonra lidere onlara karşı adaletli davranan, standart olmalarını bekleyen ve öyle yapılması için geri beslemeyi zorunlu kılar. Ne zaman bu şekilde davranırsa, önyargılar tarafından oluşturulan yüksek performans engelleri kaldırılır, becerilerindeki daha iyi grup bağlılığını idare eden güven artar. Standartlara eğilimli olan uygun bütün becerilerin beklenen seviyelerini belirtir. Bu arada amaç performans standardı açık bir şekilde tanımlanmalı ve anlaşılmalıdır (Yuengling, 2005: 180).

Şekil 1. 2: Teorik Kodların Etkileşimli Doğasının Modeli



Kaynak: Yuengling, 2005: 180.

Bu model yalnızca çeşitliliği idare etmek ve iyi liderlik karakteristiklerinin tartışması olması düşünülmemiştir. Bu bağlamda karakteristikler iyi liderliğin zaten bulunan yapısına eklenen liderlik yeteneklerinin birer bileşenleridir. Bir birey bu beş karakteristiğe de sahip olabilir ve diğer liderlik yeteneklerinden mahrum olabilir, ya da sıklıkla gördüğümüz gibi, bir birey birçok liderlik özelliğine sahip olup bunlardan mahrum olabilir. Ancak, bu beş karakteristiğin eş zamanlı olarak birlikte bulunması bir liderin kültürel olarak salahiyyetli olması için zaruridir (Yuengling, 2005: 181).

1.3.2. Liderliğin Algısal Özelliği

Algısal liderlik modeli bir kişinin belli bir andaki liderlik durumunu belirlemeye yönelik çözümlmeleri içermekte olup, liderliğin algı boyutunda ortaya çıkış biçimini ele almaktadır. Temel nitelikler açısından baktığımızda lider; zekidir, öz güven sahibidir, dengeli ve tutarlıdır, ileri görüşlüdür, hitabet yeteneği çok iyi seviyededir, ikna kabiliyeti yüksektir, yenilikçidir, çağa ayak uydurur, cesaretlidir, çok bilgilidir ve tecrübelerinden yararlanır.

Lider her konuda dengeli olmalıdır. Güven ve saygı ortamı oluşturarak, ekibini güçlendirmeli ve bilgilendirmelidir. Lider her davranışında topluma ve ekibine örnek olmalıdır. Doğru düşünmeli, doğru konuşmalı, doğruluğu sevmeli, kısacası dürüst olmalıdır. Modelin temelinde bireysel ve kitlesel algı olmak üzere iki kavram bulunmaktadır. Bireysel algı kişinin kendi liderliğini benimsemesine yönelik kişisel algısıdır. Kitlesel algı ise izleyenlerin lideri benimseme düzeyini gösteren sosyal algıdır. Bu modele göre liderliğin dört durumu bulunmaktadır (Tabak, 2008: 2-21).

A. Örtük Liderlik: Bu gruptaki kişiler genelde pasif, öz güveni düşük, çekingen kişilerdir. Kendilerini lider olarak algılamazlar ya da lider olmayı istemezler. Genellikle izleyen olmayı tercih ederler.

B. Potansiyel Liderlik: Bu gruptaki kişiler aktif, öz güveni çok yüksek kişilerdir. Kendilerine göre liderlik için her özelliğe sahiptirler. Sorumluluk almaya hazırdırlar. Fakat bu kişilerle izleyecek kitle arasında iletişim ve etkileşim sorunu vardır.

C. İsteksiz Liderlik: Bu liderlik durumunda kişi ve izleyenler arasında etkileşim problemleri bulunmaktadır. Burada iki durum söz konusu olabilir. Birincisinde kişi kendi lider olmayı istemezken izleyenlerin baskısı ve isteği ile lider olmak durumunda kalmış olabilir. İkinci durumda ise bir konuma atanmış olan kişiden izleyenleri tarafından konumun gerektirdiği liderlik etkinliklerinin talep edilmesi söz konusudur.

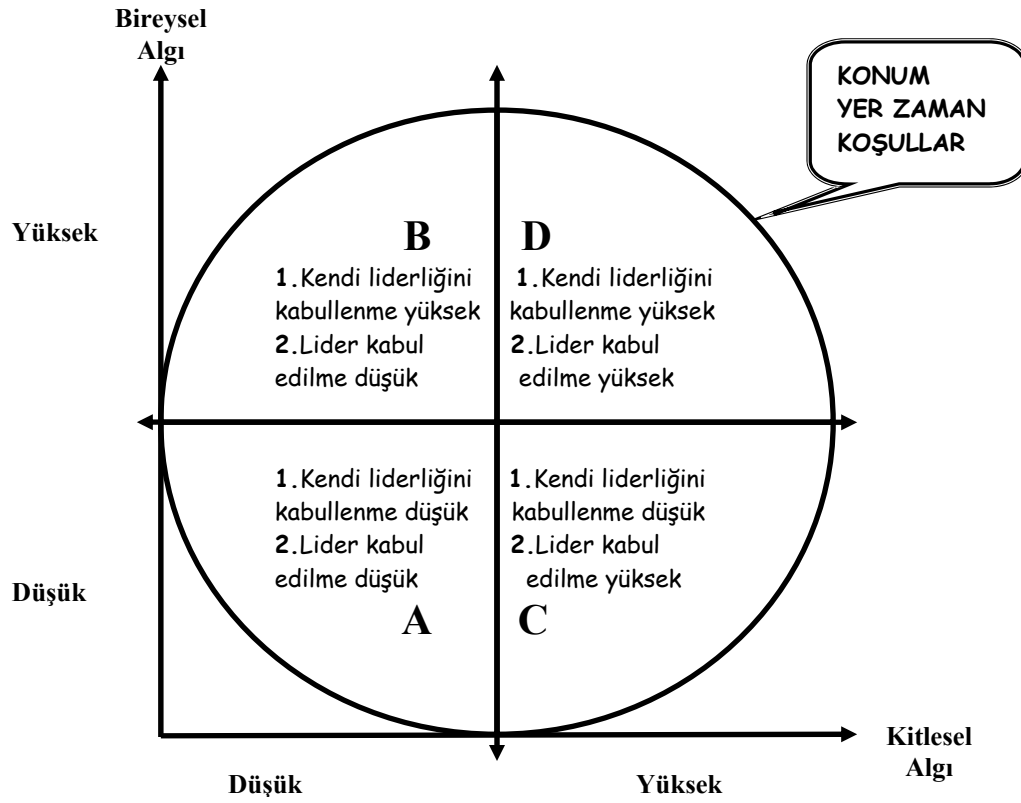
D. İdeal Liderlik: Bu durum istenen ve olması gereken liderlik durumudur. Kişi ve izleyenler doğru ve uygun iletişim ve etkileşim şartlarını oluşturup kullanmışlardır. Bu durumda en önemli olan bireysel ve kitlesel algının birbirleriyle olması gereken uyumu yasaklamış olmasıdır.

Liderin sahip olması gereken birçok özellikleri bulunmaktadır. Ancak bunlardan en ön plana çıkan özellik; özgüven sahibi olması ve personeli motive etmesidir. Bu anlamda lider görevin icrasında birliğini ve personeli inandıran, isteklendiren ve başarıya azmi aşılayarak yönlendiren ikizidir. Astların verilen görevleri şevkle, inanarak ve dört elle sarılarak yapmaları liderin üstün liderlik özelliklerinin en önemli göstergesidir.

Bu sayılan faktörlerin hepsi hem bireysel algıyı hem de kitlesel algıyı etkilemektedir. Fakat bunlardan bazılarının bireysel algıyı daha çok etkilerken bazılarının da kitlesel algıyı çok daha fazla etkilediği söylenebilir (Tabak, 2008: 2-21). Erçetin ve Düzer (2008) liderlik ve algıyı bireysel ve kitlesel olmak üzere iki boyutta ilişkilendirmişler ve sonucunda konum yer, zaman ve koşullara bağlı olarak dört farklı liderlik durumu oluşabileceğini ifade etmişlerdir (Tabak, 2008: 2-21).

Aşağıdaki şekilde (*Şekil 1.3*) algısal liderlik modelinin betimlenmesi yapılmıştır. A, B,C ve D bölümlerinden oluşan modelde içeriğin ayrıntıları yer almaktadır. Bireysel algı ile kitlesel algı arasındaki etkileşim belirlenerek etkileri düşük ve yüksek seviye gruplarına ayrılmıştır.

Şekil 1. 3: Algısal Liderlik Modeli



Kaynak: KKBBEDM, 2008: 02–21.

Sonuç olarak, liderin temel farkları itibarıyla ortalama insanlardan hafıza, muhakeme, kelime ve kavram bilgisi, mekân algısı, sosyal analizler gibi alt yetenek ve becerilerden oluşan soyut zihinsel potansiyeli bakımından farklı olduğu kolaylıkla söylenebilir (Fındıkçı, 2009: 219).

1.4. LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

İnsanoğlunun etkili olduğu her yerde liderler vardır. Eski çağlardan günümüze gelene kadar liderlikle ilgili birçok görüş ve düşünce ileri sürüldüğü daha önce belirtilmişti. Bu görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan kazanıldığını savunmaktadır. Liderlik ile ilgili yaklaşımlar başlıca dört kategoride incelenebilir. Bunlar: özellikler, davranışsal, durumsallık ve dönüştürücü ayrıca karizmatik liderliği içine alan yeni yaklaşımlardır (Ceylan, 1997: 314).

Özellikler yaklaşımında, lideri lider yapan özellikler ve bu özelliklerin niteliği üzerinde durulmuş, davranışsal yaklaşımda liderliğin sorumluluk alanı ve insani yaklaşımları ağırlıklı olarak incelenmiş, durumsallık yaklaşımında, liderin ortaya çıkmasında içinde bulunan çevrenin etkisi analiz edilmiş, yeni yaklaşımlarda ise, karizma olgusu ele alınmıştır.

1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderlik kavramı ile ilgili olarak öne sürülen ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir (Eren, 2000: 417). Liderlik; özellikleri bakımından grup üyelerinden farklı bir kişilik olmasından dolayı başarı ihtiyacına yönelik, gözetim yeteneği, zekâ, karar verebilme, kendine güven ve ön ayak olabilme gibi altı önemli etmen üzerinde odaklanmıştır (Aksel, 2003: 24).

Daft'a (2000) göre; özellik kuramları, liderleri diğer insanlardan farklı kılan kişisel, fiziksel ya da düşünsel özellikleri bulmaya yönelmiştir. Russel (1996), özellik kuramları konusunda çalışan araştırmacıların özelliklerinin doğuştan geldiğini savunduklarını, sonradan geliştirilemeyeceğini ifade ettiklerini belirtmiştir (Aktaran: Çakar, 2005).

Bogardus (1934) "liderlik sadece bir kişilik ve grup olayı değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir" şeklinde liderlik tanımı verirken, Kilbourne (1935) "Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir" şeklinde liderliği tanımlamıştır (Aktaran: Eraslan, 2004).

Geçmişten bugüne kadarki uzanan süreçte liderin sahip olduğu niteliklerin gücü anlaşılmaya çalışılmış, liderin her şeyin en iyisini yapan etkili güç olduğu görüşüne yer verilmiştir. İlerleyen yıllarda liderlik özellikleri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda lider; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri bakımından belirlenmeye çalışılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 220–221). Bu özellikler ise şu şekildedir:

- **Fiziksel Özellikler:** Güçlü olma, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma.
- **Düşünsel Özellikler:** Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme.
- **Duygusal Özellikler:** Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs.
- **Sosyal Özellikler:** Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme.

Özellikler Kuramı'na göre, insanlar “lider olarak dünyaya gelirler, sonradan liderlik özelliklerini kazanamazlar”. Yine bu kurama göre, liderlik özelliklerini bünyesinde barındıran kişiler birtakım üstün donanımları sayesinde diğerlerinden ayrılır. O zaman, liderlik kavramını açıklamanın tek yolu ise, bu tip insanların sahip oldukları donanımın niteliği belirlenerek sağlanabilir. Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur: ***Kişisel özellikler*** (uyum sağlama, üstün olma, öz-güven), ***fiziksel özellikler*** (boy, kilo, görünüş) *ve yetenek* (zekâ, deneyim, başkalarına karşı duyarlılık).

Özellikler Teorisi'ne yöneltilen eleştiriler ise, lider özelliklerinin ağırlıklı olarak soyut düşüncelerden oluşması, bu durumun ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğüne doğurması ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde algılanabilmesi olmuştur. Bu durum araştırmacıları, liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Sonuç olarak, kişisel özellikler birçok kuramcının düşüncesinin aksine, liderin konumu ve başarısı üzerinde fazla etkili değildir ve genel olarak, lideri grup üyelerinden, başarılı liderleri başarısızlardan ayıran öğelerin, her zaman kişisel özellikler olmadığı aşikârdır (Okam, 1997; Aktaran: Başoğlu, 2006).

1.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellik kuramlarının liderliği açıklarken kesin hüküm ve yargılarda bulunamaması ve soyut ifadelerle çalışmalarında sıklıkla yer vermesi araştırmacıların liderin davranışlarını inceleme üzerinde yoğunlaşmasına sebep olmuştur. Davranışçı kuramlar liderin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır (Çelik, 1999: 10).

Liderlik üzerindeki araştırmalar çoğaldıkça özellikler teorisinde ifade edilen düşüncelerin etkili bir liderlik için yeterli bulgular olamayacağı anlaşılmış ve araştırmacılar, liderin kişisel özelliklerinden çok, liderin davranışları ile ilgilenmeye başlamışlardır (Ülker, 1997: 183). Yapılan çalışmaların temelinde bireylerin lider olarak yetiştirilebileceği, liderliğin doğuştan gelen bir özellikten ziyade sonradan da kazanılabileceği gerçeği yatmaktadır. Tüm dünya tarafından kabul görececek bir lider profili belirleyerek liderlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunmak istenmiştir. Liderliği açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri liderleri başarılı ve etkili yapan hususun kişisel özelliklerden çok sergilenen liderlik davranışlarında saklı olduğudur. İnceleme konusu yapılan bu davranışlara; liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki kullanım tarzı, planlama, takip ve kontrol tarzı örnek olarak verilebilir.

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışçı kuram liderleri başarılı olma durumu ile etkili izlenim bırakan ana hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğu tezini ileri sürmektedir. Liderin astları ile haberleşme şekli, iletişim becerisi, yetki devredip etmemesi, davranışlardaki tutarlılık, planlama ve kontrol şekli, amaçlanan belirleme şekli gibi birçok davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar izleyicilerine de ağırlık vermiştir (Keçecioglu, 1998: 384).

Davranışsal yaklaşımların yönetim bilimine yaptığı en önemli katkı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığını ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur (Yukl, 1989: 73). Davranışçı kuramlar lider davranışının temelinde yatan gerçeği analiz ederken liderlerin

üzerinde etki bıraktığı grubun yapısal durumunu ve işlevini de araştırmışlardır. Bu yaklaşıma göre etkili lider bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler (Çelik, 2000: 11). İzlenen bu yollar ise şu şekildedir:

- i. Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek işgörenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.
- ii. Grup üyelerine destek sağlayarak işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

Özellik kuramında, lideri tanımlamada kişinin sahip olduğu özellikler açısından önemli rol oynamaktadır. Davranışçılık kuramında ise, bir liderin hal ve hareketlerinin yanında çevresine nasıl davrandığı bir bütün halinde önem taşımaktadır. Bu durumda davranışçı kuramının özellik kuramından farkı, davranışçı kuramın geliştirebilir olması denilebilir. Bu ifadeden hareketle davranışsal liderlik kuramını, özellikler kuramına göre daha anlamlı kılan husus ise bu kuramın insanların lider olarak doğmalarının bir gereklilik olmadığını, liderliğin eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunmalarıdır (Göktepe, 2001: 13).

Etkili ve ideal bir liderlerin herhangi bir ayırt edici özelliğinin yanında karakteristiğinin olmadığı ortaya çıktıktan sonra araştırmacılar etkin ve ideal liderlerin davranış karakterleri arasındaki farkı belirlemeye çalışmışlardır. Bir başka deyişle etkin liderlerin olduklarını değil, ne yaptıklarını (görevleri nasıl aktardıkları, astlarıyla nasıl ilişki kurdukları, izleyicilerini nasıl motive ettikleri, görevleri nasıl yerine getirdikleri vb.) saptamaya çalışmışlardır. İlerleyen çalışmalar, “davranışların” “özellikler” den farklı olup, öğrenilebilir olduğunda yoğunlaşmışlardır (Şimsek vd, 2003: 188).

Yukarıda ifade edilenlerine ek olarak davranışsal yaklaşımlara en önemli katkılar, Western Electric işletmesinin Hawthorne fabrikasında araştırmalarda bulunan Elton Mayo tarafından yapılmıştır. Burada fiziksel çevre üzerine deneyler yapılırken, çalışanların dikkat çekici bazı tepkileri üzerine çalışma yaşamındaki insan davranışlarının önemi ortaya çıkmıştır. Bu kuramı temsil eden araştırmalar; Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Robert Blake

ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu, Douglas Mc Gregor' un X ve Y Teorileri ile Rensis Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli aşağıda anlatılmıştır (Eraslan, 2003: 33).

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal eksenli yapılan çalışmalarda liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılması amaçlamıştır. 1945'te başlayan araştırmalar neticesinde 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkmış, bunlardan istatistikî analizler sonucu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek "Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA)" oluşturulmuştur. Davranışların iki boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlara "yapıyı harekete geçirme" ve "bireyi önemseme" adı verilmiştir (Yukl, 1989: 75). Özetle Ohio çalışmalarının sonuçlarını şöyle sıralanabilir.

İş, teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zaman baskısı fazlaysa, anlayış davranışı gösteren lider başarılı olamayacaktır. Bununla beraber, liderin ağırlık veren davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artacaktır. Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorlarsa liderin işe ağırlık veren davranışı tepki görecektir. İşin doğası, bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise bu yolda güdülemenin yararı olmayacaktır. Çalışanlar, liderle sürekli ilişki içinde iseler, liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir (Zel, 1996: 24).

Tablo 1. 4: Ohio Önderlik Ölçeği

Yüksek	Yoğun İlgi	Yoğun İlgi
	Düşük YHG	Yüksek (YHG)
Bireye İlgi	Az İlgi	Az İlgi
	Düşük YHG	Yüksek YHG

Az	Düşük Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme (YHG)

Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1988: 92.

Sonuç olarak; ilk defa bu çalışma sonunda lider davranışları tek bir boyut yerine iki ayrı boyutta incelenmiş ve dört farklı bölümde, dört ayrı tarz ortaya çıkarılmıştır (Hersey ve Blanchard, 1988: 92). Yine bu çalışma sonunda iki boyutun birbirinden bağımsız olduğu ve iki boyut arasındaki puan farkının önemli olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1947'lerde Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert yönteminde yapılan bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin memnuniyet derecesi ve grubun ortaya koyduğu ürünün miktarına katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Şimsek vd, 2003: 190). Michigan Üniversitesi çalışmaları, liderlik davranışlarını daha anlaşılır hale getirmek, gruplandırmak ve kendi içinde sınırlarını geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde teorik yerine uygulamaya dayalı veriler elde etmeye çalışmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde karara varılan kavramların basitliği, genellemelere vurgu yapıldığı ve metodolojinin geçerliliğine dair eleştiriler almıştır.

Michigan Üniversitesi araştırmacılarına göre lider davranışları “işe dönük lider” ve “kişiye dönük lider “ olarak iki gösterge altında toplanır. Buna göre işe dönük lider, astlarını işin başarısı doğrultusunda yönlendirecek ve işin başarısı için biçimsel otoritesini elemanların davranışlarını düzenlemede kullanacaktır. Gruba dönük lider ise, denetim görevini üstlenerek, yetkilerinin bir kısmını astlarına aktarmak suretiyle amaca ulaşacaktır. Likert'in değişik iş gruplarıyla yaptığı araştırma sonucunda, kişiye dönük liderliğin ise dönük liderlikten daha etkili olduğu anlaşılmıştır (Şimsek vd, 2003: 190).

Michagen Üniversitesi'nde Likert'in öncülüğünde yürütülen araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır (Robbins,1986):

1. **Destek;** grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlardır.
2. **Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma;** grup üyeleri arasında yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini sağlayan davranışlardır.
3. **Amacın vurgulanması;** grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlardır.
4. **İşi kolaylaştırma;** araç, gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlardır.

Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişisel tanımları ifade derecesinde vurgu yapan davranışları temsil ederken, diğer ikisi ise iş becerisine yönelik davranışları temsil etmektedir. Sonuç olarak araştırmada üretim, iş tatmini, devamlılık ve devamsızlık durumu, öneri niteliği, maliyetin miktarı, motive edici faktörler gibi kriterler kullanılarak grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak istenmiştir.

1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Tekras Üniversitesi'nin araştırmalarını yapan Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim adamı, Ohio Üniversitesi'nin hocalarının ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş raporu ortaya koymuşlardır. Yönetimsel eğitim programının bir grid şebekesine adapte edilmesiyle elde edilmiş olan bu görüş, yönetim tarzı matriksi olarak bilinmektedir (Eren, 2000: 402).

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranışlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Yöneticilerin liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak insana ve işe ilgi, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır (Vecchio, 1991: 310).

Tablo 1.5: Liderlik Ölçeği

Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma	9	ŞEHİR KULUBÜ							GRUP LİDERİ	
	8									
	7									
	6									
	5					ORTA YOLCU LİDERLİK				
	4									
	3									
	2	KORKAK							GÖREV LİDERİ	
	1	LİDERLİK								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Üretime Yönelik Olma										

Kaynak: Yiğit, 2004: 52.

Kişiler arası ilişkilere yönelik ilgi boyutundaki liderler, işin teknik ve yönetsel yönüne değil daha çok grup üyelerinin tatminine önem verirler. Lider için önemli olan kişiler arası ilişkilerdir. Bu ilişkilerin uyumlu, olumlu ve yapıcı yönde geliştirilmesini lider temel hedef olarak kabul eder.

Üretime yönelik ilgi boyutunda liderin politika kararlarının niteliği, işlem ve süreçlerin kalitesi, destek hizmetlerinin kalitesi, iş verimliliği ve çıktı miktarı gibi konulara ilişkin tutumları ifade etmektedir. Üretime yönelik liderler, göreve uyarlanmış, görevin başarılması ve sonuçlarına odaklanmışlardır (Eraslan, 2003: 39).

Liderlik davranışlarının üretim ve insana ilgi boyutları yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Bu ölçeğin yorumlanması sonucu beş temel liderlik tipinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu liderlik tipleri ise şu şekildedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 325; Eren, 2004: 36):

- i. **Zayıf (Cılız) Liderlik (1.1) :** Lider işgörenleri kendi haline bırakmıştır. Bu lider biçimi 1.1’lik liderlik biçimi olarak da görülür. Zayıf liderlikte işgören üretime yönelik en düşük düzeyde bir ilgi vardır. Lider örgütte kalabilmek için gerekli minimum işi yapmaktadır; işine, örgütsel görevlerine çok az ilgi göstermekte, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.
- ii. **Otorite ve İtaat (Görev Liderliği, 9.1) :** 9.1’lik liderlik biçimidir. Lider en üst düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç, yetki ve denetiminden yararlanır. Lider astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. Verimlilik büyük önem taşır; “üret ya da yok ol” sloganı benimsenmiştir.
- iii. **Şehir Kulübü Liderliği (1.9) :** Lider işgörene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratmaya büyük önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1.9’luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.
- iv. **Denge Sağlayıcı Liderlik (Orta Yolcu Lider, 5.5) :** Lider mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. 5.5’lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde hem üretime, hem de işgörene orta düzeyde bir ilgi vardır. Ancak, bu ilgi hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek, kendini korumayı amaçlamaktadır.
- v. **Grup Liderliği (9.9) :** 9.9’luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de işgörene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü işbirliği yapmaktadır. Örgütün üretim istekleri ile insanın gereksinimleri arasında uyum sağlayan ve bununla ilgili bir çatışma bulunmayan yönetsel kuramdır. Bu kuram, insanların verimli araştırma ve kendini işe adama

gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

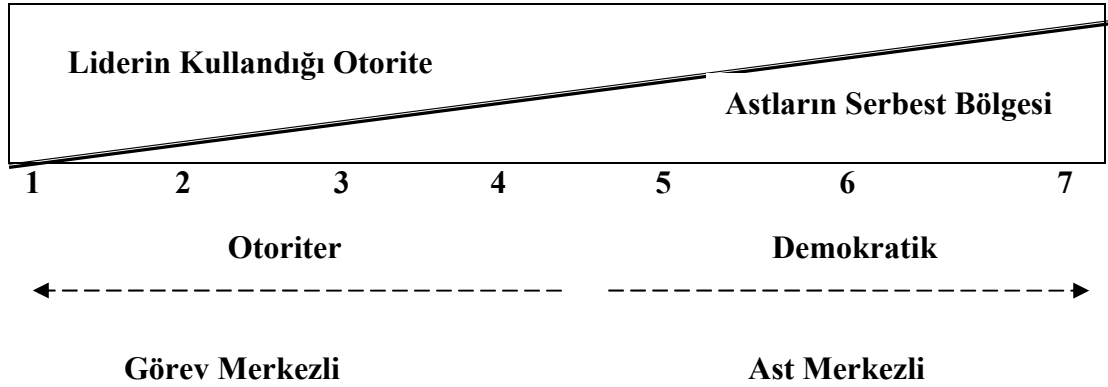
Liderlikle yapılan çoğu araştırmalardan farklı olarak Yönetim Tarzı Matrisinin, etkili yönetici ve lider yetiştirmek için yararlı bir araç olduğu kanıtlanmıştır. Çoğu örgüt kendi oryantasyon etkinliklerini yeniden yönlendirmesi bakımından kuramın bulgularından yararlanmıştır (Çetin, 1999: 544). Modeldeki beş liderlik tipinin sadece biri istenilen düzeyde insan-iş uyumunu sağlayabilmiştir (9.9). Bu liderlik tiplerinden biri aşırı şekilde işe yoğunlaşarak çalışanları bir makine gibi çalıştırmaya yönelmiş (9.1), bir diğer tip ise tamamen beşeri ilişkileri göz önüne alarak üretim boyutunu göz ardı etmiş (1.9), diğeri orta kıvamda olmayı tercih ederken (5.5), öteki ikisinde de pasif kalmayı yeğlemiştir (Aksel, 2003: 36).

1.4.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Bu kuramda liderliğin iki uç noktası ele alınmıştır. Ele alınan bu iki uç notanın ise 'otokratik liderlik' ve 'demokratik liderlik' olduğu kabul edilmektedir. Otokratik ve demokratik liderlik doğrusu üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine inşa etmişlerdir.

Belli bir durumdaki liderlik davranışı liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin kombinasyonunu meydana getirmektedir (Zel, 1996: 26). Bu modele göre, kullanılan otoritenin derecesi ile kararların yerine getirilmesinde astların sahip olduğu özgürlük miktarı arasında ilişki bulunmaktadır. Bu dizi sıfır toplamı bir oyun gibi görülmekte, biri kazandığında diğeri kaybetmektedir. Ancak bu modeli kullanarak yapılan araştırmaların çoğu uç pozisyonlarda yoğunlaşmıştır (Robbins, 1994: 177).

Şekil 1.4: Denetleme Derecelerine Göre Lider Sınıflandırması



Kaynak: Özcan, 1997: 583.

Yukarıda yer alan şekle (*Şekil 1.4*) göre ortaya çıkan durumlar aşağıda açıklanmıştır.

DURUM: Liderler kararı verir ve duyururlar.

DURUM: Lider kararını ikna ederek kabul ettirir.

DURUM: Lider fikrini bildirir ve soru bekler.

DURUM: Lider alternatif bir kararla ortaya çıkar.

DURUM: Lider sorunu ortaya koyar, önerileri alır ve karar verir.

DURUM: Lider sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.

DURUM: Lider astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir (Özcan, 1997: 583).

Yukarıdaki şematik gösterim, liderin astları üzerinde sahip olduğu kontrol derecesine göre liderleri sınıflara ayırmaktadır. Şekilde yer alan durumlar için demokratik ve otoriter dereceleri belirlenmiştir. Demokratik gelişim astların serbest bölgesini içine alan ast merkezli ekseninde otoriter ise liderin kullandığı otoriter ekseninde görev merkezli olarak belirlenmiştir. Bu durum demokratik ve otoriter arasındaki makasın gelişip daralmasıyla paralel olarak değişmektedir. Başka bir

deyişle şematik düzen içindeki yelpaze boyunca yöneticiye, çeşitli liderlik tarzlarına karşılık gelebilecek bir dizi olası liderlik davranışı önerilmektedir. Şematik düzen içindeki yelpazenin sol ucunda yer alan lider, grubun faaliyetleri ile ilgili kararları her zaman kendisi alarak, işin yürütülmesinin her aşamasını kontrol eder. Bu tip liderlik tarzında ödül ve ceza sistemi uygulanacaktır ve bunun derecesini de lider belirleyecektir. Kısaca bu tip liderlere “Otokratik liderler” denilmektedir. Diğer taraftan şematik gösterim içindeki yelpazenin sağ tarafında yer alan liderler ise çalışanlarına çeşitli seçenekler sunarak kararlara astlarının da katılımını sağlarlar. Yelpazenin sağına gittikçe astların yönetime katılım derecesi artmakta, dolayısıyla astların faaliyet gösterecekleri alan genişlemektedir. Aslında bu tip liderlere “özgür bırakıcı” liderler denilebilir.

1.4.2.5. Mc Gregor X ve Y Kuramları

Douglas Mc Gregor’un geliştirdiği kurama göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanarak X ve Y kuramları olarak adlandırılmıştır (Şimşek, 1998: 147). “X” ve “Y” Kuramlarına göre bireylerin davranış özellikleri sıralaması aşağıdaki gibi yapılmaktadır (Şimşek vd, 2003: 193):

X Kuramına göre:

- 1) İnsanlar çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukça çalışmaktan kaçarlar. Bu nedenle, eğer insanlar çalıştırılmak isteniyorsa; korkutulmalı, yönlendirilmeli ve hatta tehdit edilmelidir.
- 2) Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçır, güvenlik arar ve kendisine en fazla kazanç getirecek işi yapar.
- 3) İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir.
- 4) Örgüt bireyleri için önemli olan örgütsel amaçlar değil, kişisel çıkarlarıdır.

Y Kuramına göre:

- 1) Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.
- 2) Kişi bir işe girerek, önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
- 3) Kişinin amaçlara yönelmesi, ödülün yanı sıra başarı ihtiyacının da tatminine yöneliktir.
- 4) Normal bir insan, öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu zorla değil isteyerek alır.
- 5) Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri toplumda sınırlı sayıda kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır.

Y teorisi X teorisinin tam karşıtı olarak belirlenmiş olup, insan bu kez sorumlu ve olgun davranışlar kazanmaya yatkın varlık olarak tanımlanmıştır. Bireye, çalışma ortamı içerisinde karşılaştığı konularda karar verme olanağı sağlanırsa, işletmenin amaçlarına daha kolaylıkla uyarlılık sağlayacağı değerlendirilmiştir (Eren, 2000: 27). X ve Y teorileri arasındaki temel farklılıklar basit bir tablo (**Tablo-1.6**) içerisinde karşılaştırmalı olarak incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 25).

Tablo 1.6: X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
1. Birey pasif ve statiktir,	1. Birey aktif ve dinamiktir,
2. İş görenler suçlanır,	2. Yöneticiler suçlanır,
3. Ekonomik güdüler,	3. Sosyo-psikolojik güdüler,
4. Dış denetim,	4. Kendi-kendine yönetim ve denetim,
5. İşletmenin amaçlarına göre yönetim,	5. Bireysel ve örgütsel amaçlara göre yönetim

6. Karar organı yöneticiler,

6. Kararlara katılma söz konusudur,

7. Katı ve sert otorite.

7. Yumuşatılmış, ılımlı otorite.

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 25.

Bir liderin insan hakkındaki varsayımları X kuramına uyuyorsa, bu lider müdahaleci ve otoriter; Y kuramına uyuyorsa katılımcı ve demokratik bir davranış gösterecektir (Ofloğlu, 2002: 29). Bazı araştırmacılar, Mc Gregor'un X ve Y kuramlarında, iki liderlik biçimini kesin çizgilerle ayırmasını eleştirmişlerdir. Japonya'da endüstri örgütlerinde araştırmalar yapan William Ouchi ve Alfred Joeger, ABD' deki örgütlerle Japonya'da ki örgütler arasında görülen ayrılıklara göre Z kuramını geliştirdiler. Liderlik açısından Z Kuramı, liderin insana yönelimini artırarak ilişkileri geliştirmeye önem vermekte, böylece etkili lider davranışı sergileyeceğini savunmaktadır (Ofloğlu, 2002: 30).

1.4.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması, gruplanması ve değerlendirilmesi ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model de Rensis Likert'in dörtlü yaklaşım modelidir. Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özelliklerini aşağıda (**Tablo 1.7**) özetlenmiştir. (Luthans; 1981: 477). Tabloda yer alan değişkenler; astlarına inancı ve güveni, astların özgürlük hissi, astların katılımı şeklinde yer alırken sistem dört grup altında incelenmiştir. Bunlar Sistem1 İstismarcı Otokratik, Sistem2 Yardımsever Otokratik, Sistem3 Katılımcı, Sistem4 Demokratik olarak belirtilmektedir.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 altında olduklarını göstermiştir. Sistem 1 "işe yönelik", çok biçimsel ve otoriter bir yönetim yöntemini, Sistem 4 ise "çalışana yönelik", kişiler arası ilişkilere, karşılıklı güvene ve takım çalışmasına önem veren yönetim yöntemini simgelemektedir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır.

Ayrıca bu modelin, Sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 1998: 405). Bu dört grubun liderlik değişkenlerine göre yansıttıkları durum ise şu şekilde özetlenebilir (Zel, 1996: 31):

Tablo 1.7: Liderlik Değişkeni

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlarına İnanç ve Güveni	Astlarına inanç ve güveni yoktur	Astlarına güveni vardır.	Güveni vardır ama tam değildir. Kararlar da denetlemeyi elde tutmak ister	Tüm konularda astlarına tam güven duyar.
Astlarının Özgürlük Hissi	Astları işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini hiç özgür hissetmezler	Astlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini pek özgür hissetmezler	Astlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini özgür hissetmezler	Astlar işle ilgili konularda üstleriyle konuşmada Kendilerini tümüyle özgür hissederler.
Astların Katılımı	Sorunların çözümünde yönetici ender olarak astların görüşlerini alır.	Sorunların çözümünde yönetici zaman zaman astların görüşünü alır.	Sorunların çözümünde yönetici genel olarak astların görüşlerini alır ve bunları yapıcı olarak kullanır.	Sorunların çözümünde yönetici daima astların görüşlerini sorar ve bunları kullanır.

Kaynak: Luthans, 1981: 477.

- **1nci Liderlik Değişkeni:** Astlara olan güvendir. Burada;

Sistem 1 (sıkı, otoriter) : Astlara güvenmez.

Sistem 2 (esnek, otoriter): Baba-evlat arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır.

Sistem 3 (danışmalı): Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.

Sistem 4 (katılımcı): Bütün konularda tam olarak güvenir.

- **2nci Liderlik Değişkeni:** Astların algıladığı serbestidir. Burada;

Sistem 1 (sıkı, otoriter): Astlar işle ilgili konularda tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.

Sistem 2 (esnek, otoriter): Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.

Sistem 3 (danışmalı): Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.

Sistem 4 (katılımcı): Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.

- **3ncü Liderlik Değişkeni:** Üstün astlarla olan ilişkisidir. Burada da;

Sistem 1 (Sıkı otoriter): İşle ilgili sorunların çözülmesinde astların görüşünü nadiren alır.

Sistem 2 (Esnek otoriter): Bazen astlara düşüncelerini sorar

Sistem 3 (Danışmalı) : Genel olarak astların fikirlerini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır.

Sistem 4 (Katılımcı) : Daima astların fikirlerini alır ve onları kullanır.

Sistem 1 “işe yönelik”, çok biçimsel ve otoriter bir yönetim tarzını, Sistem 4 ise “çalışana yönelik”, kişilerarası ilişkilere, karşılıklı güvene ve takım çalışmasına önem veren yönetim tarzını simgelemektedir. Likert’in 4’lü sistemi yönetsel ve organizasyonel bir gelişmedir. (Schrieshem, Tolliver ve Behling,1980: 5).

Davranışsal yaklaşımlar, genel olarak insanların davranış yapısı olarak birbirinden ayrıldığı düşüncesine dayanır. Psikoloji biliminden yararlanan davranışsal kuram standart insan profilini kabul etmez ve insanı biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal niteliklere sahip bir bütün olarak kabul eder. Ortaya çıkan her

davranışın bir nedeni vardır diye düşünür ve davranışın altında yatan gerçeği öğrenmeye çalışır. Kısacası davranışsal yaklaşımların ortak sonuçları şöyle sıralanabilir (Baransel, 1993: 285):

- 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 ilişkilerin örgütsel etkinliğe büyük etkisi vardır.
- Örgütler sosyal görevleri de olan sistemlerdir.

1.4.3. Durumsallık Yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımı, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok, değişik yöntemlerle karşılanabileceğini, yöneticilerin hareketlerinin büyük ölçüde çevre tarafından kısıtlanmış bulunduğunu, içinde yer alınan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektedir (Sucu, 1995: 2).

Lider, ortamın fiziki yapısı ve ihtiyaçlarına paralel olarak ortaya çıkar. Bireysel farklılık ve özellikler göz önüne alınmaz. Liderlik anlayışı içinde bulunan durumların etkisine paralel olarak değişir. Bunu tetikleyen etkenlerden bir tanesi de liderin içinde bulunduğu ruhsal durumun etkinliğidir. Bu yaklaşıma göre lider, yapılan fiilin niteliğine göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları motive etmeye ve onları başarılı kılma hırsı vermeye yöneltir. Liderlik olayını durumları dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler ise şu şekildedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 223):

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği.
- Grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri.

- Liderliğin meydana getirdiği örgütün özellikleri.
- Lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri.

Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu söylem, genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımdan farklı olduğunu göstermektedir (Koçel, 1998: 406). Liderlik konusunu araştıran araştırmacılar, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığı sonucuna varmışlardır (Çelik, 1999: 17). Durumsallık teorisi liderliği liderlik olayının olduğu koşulları ve süreci dikkate alarak açıklamaya çalışır. Bu teoriye göre en iyi lider, davranış şeklini durumlara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen kişidir (İlgar, 2000: 60).

1.5. LİDERLİK İLE İLGİLİ YENİ VE ÖZEL YAKLAŞIMLAR

Sosyal sistemlerin bir parçası olan örgütler sürekli değişmek zorundadırlar. Örgütsel değişimin bazen süreç içinde evrimsel bazen de köklü dönüşümsel bir süreç içinde olduğu görülmektedir. Sosyal sistemlerde örgütlerin devam edebilmesi, fiziki ve çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi, örgütsel değişim kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır. Sürekliliği hız kesmeden devam eden yenilikler karşısında eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu nedenle liderlik ile ilgili yeni yaklaşımlar ve yeni bakış açıları geliştirilmiştir. Bu yaklaşımları; Karizmatik Liderlik, Transaksiyonel Liderlik ve Transformasyonel Liderlik şeklinde tanımlamamız mümkündür.

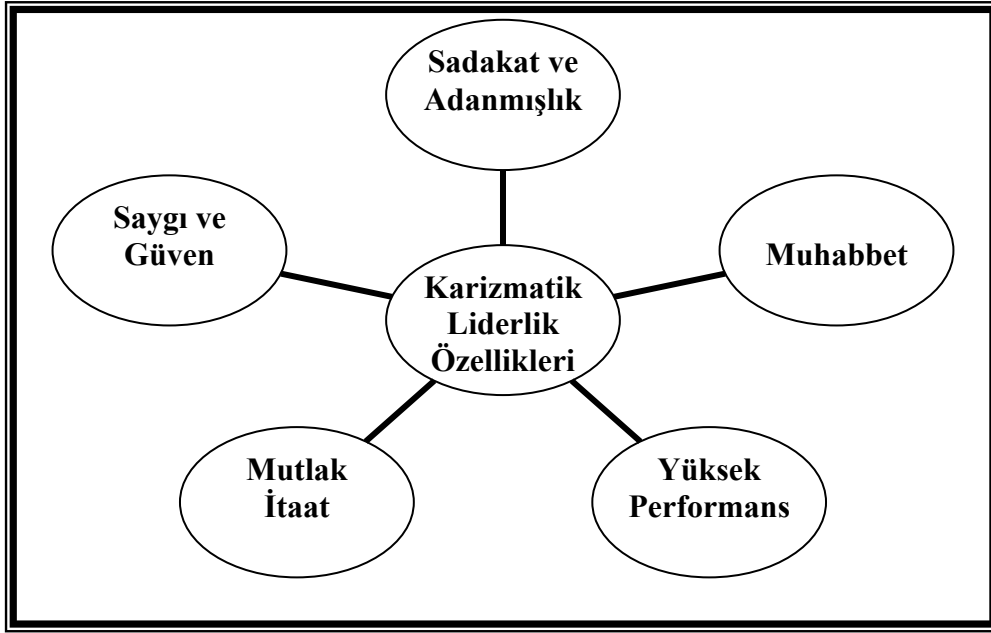
“Karizma” kelime anlamı olarak bazı insanların doğuştan sahip oldukları özel bir gücü ifade etmektedir. Bu tip insanlar sahip oldukları bu özel güç sayesinde diğer insanları kolayca etkileyebilir, onlarda kendilerine yönelik ilgi ve hayranlık uyandırabilirler (Freeman, 1989). Bir görüşe göre; liderlik diğer insanların çalışmalarını yönlendirme, onlara kılavuzluk etmedir. Lider sonuçlardan sorumludur, grubun elde ettiği başarı veya başarısızlıktan en çok pay alan kişidir (Goble, 1972: 125). Liderin başarı ve başarısızlıktan alacağı pay da onun gruba kurduğu ilişkinin

niteliğine bağılı olarak değişir. Bu ve buna benzer görüşlerin sonucu olarak, davranışsal liderlik yaklaşımların içinde yaşadığımız dönemdeki liderliğe yeniden karizmatik liderlik kavramını getirdiğini görüyoruz. Aslında durmadan yenilenen liderlik yaklaşımlarının temelinde yine karizmatik liderlik anlayışı vardır. Büyük liderlerin karizmatik özelliklerini araştıran ve bu özellikleri “karizma” başlığı altında toplayıp sosyal bilimlere aktaran Max Weber, günümüz toplumlarında da karizmatik liderliğe önemli fonksiyonlar yüklemektedir. 1980’li yıllardan sonra yapılan çalışmalarda karizmatik liderlik kavramının anlamı genişletilmiş, bazı ilavelerle yeni bir yaklaşım ortaya konmuştur.

1.5.1. Karizmatik Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda “karizma” kavramı da liderlik kavramında olduğu gibi birçok farklı tanımı bünyesinde barındırmaktadır. “Karizma” kelime anlamı olarak bazı insanların doğuştan sahip oldukları özel bir gücü temsil etmektedir. Bu güce sahip insanlar sahip oldukları bu özellik sayesinde insanları kolayca etkisi altına alabilir. Karizmatik liderlik yaklaşımına göre g  leri, yapmak istedikleri ve sıra dışı kararlılığından dolayı farklı özelliklere sahip liderler karizmatik liderlerdir. Karizma karşı taraf üzerinde olumlu etki bırakan pozitif bir olgudur. Karizmatik liderlerin astları, lideri benimserler ve onun tarafından yönetilmek ve yönlendirilmek ister. Kuramsal olarak bakıldığında karizma algısal bir olgudur. Bir toplumda bazı insanlar karizmatik liderleri algısal olarak benimseyip onun karizmatik özelliklerini kabul ederken, başkaları tam zıddı bir düşüncede olabilirler. Karizmatik liderin özellikleri şunlardır (Ankan, 1997: 408–410);

Şekil 1. 5: Karizmatik Liderlik Özellikleri



Yukarıda modelde (*Şekil 1.7*) şematize edilmiş olan karizmatik liderde bulunması gereken temel özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Lidere karşı yüksek düzeyde saygı ve güven,
- Lidere sadakat ve adanmışlık,
- Lidere karşı muhabbet,
- Yüksek performans beklentileri,
- Mutlak itaat.

Karizmatik liderlikten ilk söz eden, bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber olmuştur. Weber 1947 yılında, “karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak, Tanrı vergisi ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu söylemiştir.” ‘Karizma’ kelimesi Yunanca kökenli olup, Tanrının verdiği hediye anlamındadır (Donohue, 1994). Weber karizma terimini “karizmatik yetki” şeklinde tanımlamıştır. Yetkiyi “belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat

etme olasılığı” şeklinde tanımlayan Weber, “geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki” olmak üzere üç tür yetkiden bahsetmektedir (Baransel, 1993: 163).

Karizmatik liderleri psikolojik açıdan araştıran bazı yazarlar, negatif liderlerin aşırı narsist olduklarını, kendi iç yalnızlıkları ve eksikleri ile baş edebilmek için fazla miktarda güç ve başarı fantezilerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Kişisel önemlerinin çok yüksek olduğuna ve eşsiz bir yetenek olduklarına inanırlar (Yukl, 1989: 26).

Tüm anlatılanlar ışığında liderin karizmatik olup olmadığını ortaya çıkaran sekiz gösterge belirlenmiştir. Bunlar (Yukl, 1989: 205);

- İzleyenlerin, liderin inançlarının doğruluğuna olan güvenleri,
- İzleyenlerin inançlarıyla liderin inançlarının benzerliği,
- Liderin izleyenler tarafından kayıtsız-koşulsuz kabul edilmesi,
- İzleyenlerin lideri etkileyebilmeleri,
- İzleyenlerin, lidere isteyerek itaat etmeleri,
- İzleyenlerin örgütünün amaçlarının belirlenmesindeki payları,
- İzleyenlerin çabalarını arttırma istekleri,
- İzleyenlerin liderin güvenini kazanma çabaları.

Kurama göre güç; kendine güven ve ideallerine sahip olma, karizmatik liderlerin en çok gereksinim duydukları konulardır (Zel, 1997: 52). İzleyenleri etki altına alabilmek için liderin güce gereksinim vardır. Kendine güvenmeyen bir liderin diğerlerini etki altına alabilmesi ve başarıyı yakalaması zordur. Kısaca karizmatik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Paksoy, 2002: 192–204):

- **Kendine güven:** Yargı ve yeteneklerine güvenleri tamdır.
- **Vizyon:** Mevcut durumdan daha iyi bir gelecek için tanımlanmış hedeftir.

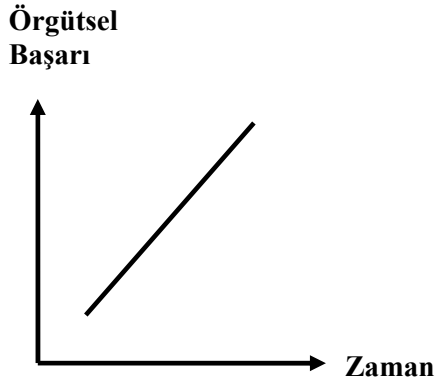
- **Vizyonunu anlaşılır bir biçimde açıklama yeteneği:** Vizyonu izleyicilerinin anlayabileceği bir şekilde açıklar.
- **Vizyonlarına karşı yüksek inançları vardır:** Kararlı, kişisel riskler alan ve vizyonu uğruna kendini feda edebilen kişilerdir.
- **Alışagelmışin dışında davranış gösterirler:** Yenilikçi ve basmakalıp olmayan olarak ifade edilirler.
- **Değişimi sağlayan kişi olarak algılanırlar:** Mevcut durumu korumaya çalışanlarla karşılaştırıldığında radikal değişimleri gerçekleştiren kişiler olarak algılanırlar.
- **Çevresel Duyarlılık:** Değişimi gerçekleştirecek çevresel tehdit ve kaynakları algılayabilirler.

1.5.2. Transaksiyonel Liderlik Kuramı

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M.Burns ve B.M.Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu yaklaşımlardan geleneklere ve geçmişe bağlı olan liderlik tipi Transaksiyonel Liderlik olarak adlandırılmıştır (Eren, 2000: 440).

Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeye, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü biçiminde kullanırlar. Transaksiyonel liderler, geçmişten gelen faaliyetleri (Pazar payını arttırma, maliyetleri düşürme, kârı arttırma gibi) iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Geçmişte olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme yönünde, bunları gelecek nesillere bırakma yönünde yararlıdır. Ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır. Başarı grafiği normal artış gösterir. Atılım yoktur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda uygundur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226). Transaksiyonel liderlik ile örgütsel başarı arasındaki ilişki **Şekil 1.8**'de olduğu gibidir:

Şekil 1. 6: Transaksiyonel Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki



Kaynak: Eren, 2000: 442.

1.5.3. Transformasyonel Liderlik Kuramı

Transformasyonel liderlik; ileriye dönük, yenilikçi anlayışa sahip, değişimden etkilenen bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da görüş açısına sahip olmayı ve bu görüşü izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar. Karizmatik liderlikte olduğu gibi bu yaklaşımda izleyicilerin kendilerinden beklenen başarıdan daha fazla başarılar kazanması için güdülenmesi fikrini içerir. Transformasyonel liderler, takipçilerinin düşünce tarzlarını, biçimlerini, değerlerini ve değer yargılarını değiştirirler. Onların sahip olduğu tüm yeteneklerini ortaya çıkararak kendilerine olan güvenlerini artırmayı amaçlarlar.

Çağımızda her yönde çok hızlı gelişme ve değişimler yaşanmakta, bilgi ve teknoloji sürekli yenilenmektedir. Ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasal gelişmeler örgütleri buna adaptasyona zorlamaktadır. Bugünün örgüt birimleri, değişen ve gelişen şartlara yeterli uyumu gösterebilmek için, dinamik, duyarlı ve esnek olmak durumundadırlar (Parlak, 1997: 114).

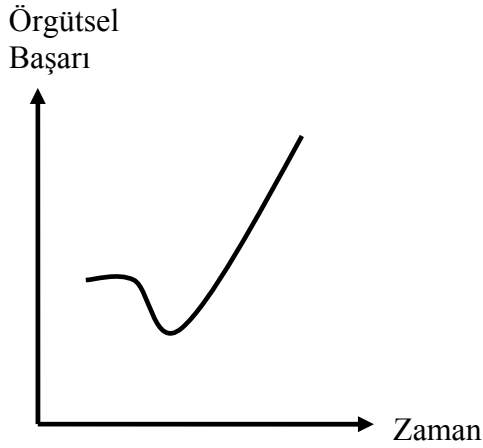
Örgütsel ortamda oluşan transformasyonel (harekete geçirici) liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Özellikle iş görenlerin hayalleriyle yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma lider etkililiğinin temel bir faktörüdür. Harekete geçirici liderler,

sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşılayan kişilerdir. Geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler (Çelik, 2000: 145).

Harekete geçirici liderler, ikna etme yeteneklerini kullanarak insanların belli kurallara uyum sağlamaları için gerekli koşulları hazırlarlar. Onlar yönlendirdikleri bireylerin, doğal bir gelişim süreci içinde saygı ve bağlılık göstermelerini özendirirler. Kendini izleyenlere yönelik olarak, gerçek bir dikkat ve ilgi gösterirler (Norris, 1996: 150). Çoğu zaman çalışanların, yaptıkları işlerin değişmesinden rahatsız oldukları ve yaptıkları işlerin kalıcı olmamasından şikâyetçi oldukları bilinir. Aslında çalışanların belirsizliklerle dolu olan sürekli değişimlerden rahatsız olmaları normaldir. Bu belirsizlikler liderin örgüt içindeki gücünü engelleyecektir. Başarısız liderler değişime ihtiyaç olduğu halde, değişimi yapmayan liderlerdir. Tarih boyunca en önemli ilerlemeler eski düşünüş yöntemlerinin bırakılarak, modellerin ve paradigmaların bırakılmasıyla meydana gelmiştir. Yani liderler modern yaşamın sahip olduğu sorunları çözecek şekilde ve takipçilerin buna karşı duruşlarını azaltacak bir yolu düşünmek zorundadırlar.

Çeşitli araştırmalar, insanların genelde değişime ve yeniliklere karşı bir direnme eğilimi içinde olduklarını göstermektedir (Tınar, 1996: 73). Bu direnç kaynakları üç gruba ayrılabilir. Bunlar; örgütsel kültür, bireysel ilgi alanları ile örgütsel hedef ve strateji anlayışlarıdır. Harekete geçirici liderlerin en büyük nitelikleri, bu değişime karşı oluşan dirençleri takipçilerinin de katılımıyla kırmalarıdır. Hiçbir değişim takipçilerinde katılımı olmadan tam bir başarıya ulaşamaz. Harekete geçirici liderlik ile örgütsel başarı arasındaki ilişki **Şekil 1.9**'deki gibidir. (Eren, 2000: 442).

Şekil 1. 7: Harekete Geçirici Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki



Kaynak: Eren, 2000: 442.

1.5.4. Öğretimsel Liderlik

1980'lerin başında öğretimsel liderlik (instructional leadership) kavramının ortaya çıkmasıyla okul yöneticileri için geçerli olan kurallar değişmeye başlamıştır. Okul işlerinin yönetimiyle bir işadınının dinamizmi ile uğraşarak yıllar boyunca yeteneklerini sınamış olan okul yöneticileri şimdi akademik bir görevle karşı karşıya kalmışlardır (Lashway, 1995). Matthews (1997) ve Wadsworth (1997) toplumun, eğitimcilerin gerçek dünyaya ayak uyduramadıklarından ve onun gerisinde kaldıklarından, iş dünyasının liderlerinin de toplum okullarında okuyanların nitelikli olarak yetiştirilmediklerinden yakındıkları görüşünü vurgulamaktadırlar (Angus ve Delafield, 1998).

Okul yöneticisi, son yıllarda güçlü bir öğretimsel lider olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışları şunlardır (Smith ve Andrews, 2003: 39-40);

1. Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
2. Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma,

3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip,
4. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
5. Doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak şu görevleri yapar: Öğretmenlerle iletişim kurma, personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme, yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirme, değişik öğretim materyalleri sağlama,
6. Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama,
7. Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlarla özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme,
8. Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma,
9. Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama,
10. Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek, düzen ve disiplin oluşturma.

1980'lerin başında öğretimsel liderlik (instructional leadership) kavramının ortaya çıkmasıyla okul yöneticileri için geçerli olan kurallar değişmeye başlamıştır. Okul işlerinin yönetimiyle bir işadınının dinamizmi ile uğraşarak yıllar boyunca yeteneklerini sınanmış olan okul yöneticileri şimdi akademik bir görevle karşı karşıya kalmışlardır (Lashway, 1995). Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 2004: 58–59).

Gorton ve Schneider (1991) öğretimsel liderlik kavramını; iyi öğrenci yetiştirme ve öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak okulun çalışma çevresinin tatmin edici bir çevreye dönüştürülmesi eylemleri şeklinde ifade etmektedir. Bu tanımlama, öğretimsel liderliğin sadece geliştirme ve düzeltme odaklı olmadığını, aynı zamanda diğer liderlik biçimlerine de karşı olduğunu göstermektedir (Aktaran Çelik, 1999: 41).

Öğretimsel liderlikte ana gaye öğrencileri en iyi şekilde yetiştirmek ve öğretmenler için arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlamak amacıyla okulun çalışma olanaklarını çalışanları işe koştan düzeylere çıkarmak ve böylece üretkenliği arttırmaktır. Öğretimsel liderlik, mükemmellik ve verimliliği sağlama düşüncesinin oluşturduğu baskılar sonucu son yıllarda literatürde giderek artan şekilde tartışılmasının yanı sıra birçok mesleki konferans ve seminerlerin de temel noktasını oluşturmaktadır. Özellikle okul yönetimi konusuna duyulan ilgi, okulların ve verdikleri eğitimin kamuoyu tarafından izlenmesi, öğrencilerin başarı performansı ve yasal değişikliklerin uygulanması gibi dış etkenlere bağlı olarak zaman zaman artmakta veya azalmaktadır (Çelik 1999; Sullivan ve McCabe 1988).

1.5.5. Kültürel Liderlik

Kültürel lider kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri örgüt ortamında canlı tutar (Sergiovannit ve Starrat, 1988: 197). Kültürel lider, örgüt kültürünü daha çekici bir hale getirebiliyorsa başarılı bir liderdir (Çelik, 2003: 53). Örgüt kültürünün genellikle üç kaynağı vardır:

- i. Örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları,
- ii. Örgüt geliştirme doğrultusundaki grup üyelerinin öğrenme deneyimleri,
- iii. Yeni üye ve liderlerin inanç, değer ve sayıtlıları.

Her kültürün oluşumunda kurucuların önemli bir rolü vardır. Kültür oluşturan liderler, sadece misyonu ile iş yapacak yeni gruplar seçmezler; aynı zamanda grubun beklentilerini karşılar ve grup üyelerinin çevreyle ve kendileriyle bütünleşmelerine yardımcı olurlar. Örgütler kazayla ya da kendiliğinden oluşmazlar. Örgütler amaç

yönelimlidirler ve işgörenlerin bireysel ihtiyaçları yanında sosyal ihtiyaçlarını da karşılarlar (Schein, 1997: 213).

Kültürel liderler grupların içsel bütünleşme ve dışsal uyum sağlama sorunlarının belirlenmesinde ve çözümünde büyük bir etki gücüne sahiptirler. Çünkü bu liderlerin sahip olduğu özgün fikirler ve bilgiler, kültürel tarih ve kişilikle ilgilidir. Kültürel liderler yüksek düzeyde kendine güven duygusuna sahip olmakla birlikte, bu liderlerin dünyaya, örgütlere insana ve insan ilişkilerinin doğasına ilişkin güçlü varsayımları vardır (Schein, 1997: 213).

Kültürel liderin örgütün ilk kuruluş yıllarında oluşturduğu kültür, uzun bir süre işgörenler üzerinde etkili olmaktadır. Bu bakımdan yeni kurulan bir örgüte atanacak kişinin, iyi bir kültürel lider olması büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2003: 67).

1.5.6. Süper Liderlik

Çağdaş ortamlara en uygun lider tipi, başkalarını yönlendirenden daha çok, kendini yönlendiren kişi olmalıdır. İşte bu süper liderlik olarak güçlü bir şekilde seslendirilen yeni bir liderlik biçimidir (Manz ve Sims, 1991: 18).

Süper liderlik biçiminde herkes enerjisini kendi liderlik biçiminden almaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlerin yeni ölçütü, kendi geleceğini doğru belirleme, yeteneklerini tanıma ve en üst düzeyde geliştirme olarak görülmektedir (Çelik, 2003: 77).

Süper liderlik yaklaşımı iş tasarımını yenileştirme çalışmalarına katkı getirmektedir. Yaygın olarak kullanılan kalite çemberleri, kendi kendini yöneten gruplar, Japon yönetim uygulamaları ve esnek örgüt yapıları, gibi çağdaş yönetim teknikleri, otokratik bir liderlik anlayışından kendi kendine yönetime doğru bir değişme eğilimini yansıtmaktadır. Süper liderlik yaklaşımı, bu değişimin sonucu ortaya çıkmıştır (Çelik, 2003: 78).

Süper liderlik kuramının dışındaki bütün liderlik kuramlarında liderin izleyenler üzerinde bıraktığı etki ön planda tutulmuş ve liderin gücü, büyük ölçüde

astlarını etkileme gücüne dayandırılmıştır. Dolayısıyla bu kuramda lider ile izleyiciler arasında kesin bir çizgi çekilmiş ve liderlik paylaşılan bir süreç olarak görülmüştür. Süper liderlik kutsallaştırılmış liderlik düşüncesine karşıdır. Bu liderlik yaklaşımında insanın kendine duyduğu güven ön plana çıkmaktadır (Çelik, 2003: 87).

Süper liderlik bir insanın kendi kendini geliştirme süreci olarak da görülebilir. Süper lider örgütsel ortamı düzenler, süper liderlik için olumlu düşünce örnekleri oluşturur. Örgütsel yaşamda oluşturacağı ödül ve ceza sistemiyle davranışları yönlendirir. Süper liderin astların kendi kendilerinin lideri olabilmelerini sağlamak için örgütsel ortamda oynayacağı en önemli iki rol, grup oluşturma ve kendi kendine liderlik kültürünü oluşturmaktır(Çelik, 2003: 88).

1.5.7. Moral (Etik) Liderlik

Moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Moral liderliğin en belirgin özelliği, liderliğin güç kaynağının moral güce dayanmasıdır (Sergiovanni, 1992: 92).

İş yaşamında; işe, paraya, aileye göre değişik bireysel değerler geliştirilmiştir. İşgörenlerin tutum ve değerleri araştırılmış, iş etiğini ölçmeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bazı işgörenler görev yönelimli tutum ve inançlar gösterirken, bazı işgörenler ise iş hakkında olumsuz tutum göstermiş ve boş zaman etkinliklerini tercih etmişlerdir. Geleneksel iş etiği özellikle iki temel değerden oluşmaktadır. Bunlar işin etik önemi ve hünerli işten duyulan övünçtür. İşin etik önemi, toplum için hizmet etme ve bir ürünün gerçekleşmesine katkıda bulunma gibi, etik bir zorunluluğu gerektiren bireysel duygulara dayanır. Hünerli işten övünç duyma ise, daha iyi iş yapma ve performans kalitesine dayanır (Cherrington, 1987: 80).

Etiksel yönelimli lider, işgörenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır. Sadece liderlik becerileri yeterli değildir; bu becerilerin etiksel davranışlarla bütünleştirilmesi gerekir. Sadece bu liderlik davranışlarını göstermekle de etkili lider olunmaz. Liderin vizyonu formüle etmesi ve uygulaması açısından gösterdiği davranışlara inanmış olması önem taşımaktadır.

Bazı davranışlar, liderlik için ön koşul niteliğini taşıyan davranışlardır. Muhtemelen bu davranışları gösteren lider, daha arzu edilebilir sonuçlara ulaşır. Etiksel yönelimli örgütlerde hedefler bir düzene konur. Bu örgütlerde lider, güçlü bir etiksel yönelim gösterir. Örneğin liderin davranışlarında dürüstlük ve bütünlüğü sağlaması, izleyenlerle daha güvenli ilişki kurabilmesini sağlar (Carlson ve Perrew, 1995: 830).

Her örgüt, kendi işgörenine ahlak ilkelerini benimsetir. Bu çerçevede örgütler yazılı ya da yazılı olmayan ahlaki ilkeler ve öneriler belirler. Bu ahlaki öneriler dizisinden birisi de Lacznia'ın belirlediği 14 ahlak ilkesidir. Bu ilkeler şunlardır (Lacznia, 1983: 8).

1. Ahlaki çatışmalar ve seçenekler, örgütün karar verme doğasında vardır.
2. Ahlaki kurallar kanunlardan daha etkilidir.
3. Ahlaki eylemlerde herkesin hoşuna giden tek bir ölçüt yoktur, yönetici özel uygulama kararlarını kendisi verebilmelidir.
4. Yöneticiler çok geniş ve herkes tarafından bilinen ahlaki ölçütler oluşturmalarıdır.
5. Yöneticiler, örgütsel tartışmalarda ve durum analizlerinde daha çok ahlaki duygusallıktan yararlanmalarıdır.
6. Ahlaki eylemleri şekillendiren bazı çatışmalar ve farklılıklar vardır. Öncelikle bireysel, örgütsel, mesleki ve sosyal değerler iyi belirlenmelidir.
7. Bireysel değerler en son ölçütlerdir, ancak ahlaki davranışların nedenlerini belirlemede yeterli değildir.
8. Ahlaki değerler, karar verme sürecine ilişkin bir fikir birliği oluşturmakla birlikte, verimlilik analizlerinde yanıltıcı sonuçlar verebilir.
9. Örgütün moral düzeyi, üst yönetim açısından çok önemlidir.

10. Alt kademe yöneticileri ahlaki değerlere daha çok önem verirken, üst kademe yöneticileri ahlaki olmayan eylemleri normal görebilirler.
11. Yöneticiler kendi ahlaki değerlerini grubun ahlaki değerlerinden daha önemli görürler.
12. Etkili etiksel şifreler, anlaşılır ve açık olmalıdır.
13. İşgörenler cezalandırılan olmamalı, örgütün etiksel yolsuzluğunu belirleyici bir mekanizma oluşturulmalıdır.
14. Her örgüt yüksek düzey yöneticilerini atarken, örgütsel etkinlikleri etiksel açıdan destekleme sorumluluğunu yüklenebilecek yöneticiler atamalıdır.

Etiksel etkinin temelinde altı ilke bulunmaktadır. Bu ilkeler liderin karar verme sürecindeki referans noktalarını oluşturur. Liderlerin bilmesi gereken etik ilkeler şunlardır (Çelik, 2003: 95–96).

- Yüksek etiksel şifreli değerler ve inançlar, davranışları ve konuşma biçimini etkiler.
- Etiksel gelişmenin cesaretlendirilmesi, ileri düzeydeki tartışma ve çatışmaların daha özgür bir ortamda oluşmasını sağlar.
- Lider, örgütteki informal grupların varlığına gerek duymadan etiksel davranışların doğruluğunu öğrenebilir.
- Lider, etiksel olmayan davranışların gelişmesini önleyebilir.
- Lider, etiksel olmayan davranışlar üzerinde asla ısrar etmez ve bu davranışları uygulamaya çalışmaz.
- Etik ilkeler, liderin yaşamında sürekli başvurması gereken rehber ilkelerdir.

Etiksel liderlik konusunda yapılan çalışmalarda bu liderlik biçimi modelleştirilmeye çalışılmıştır. Etiksel liderlik merkezinin kurucusu olan Bill Grace,

4 V modelini geliştirmiştir. Bu modelin temel boyutları, değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue) olarak belirlenmiştir (Havel, 1993: 97).

1.5.8. Öğrenen Liderlik

Öğrenen lider, öğrenen örgüt modeline uygun davranışlar gösterebilen liderdir. Öğrenen örgütlere liderlik yapacak kişi geleneksel liderlik davranışlarından oldukça farklı davranışlar gösterecektir. Bu liderler insanların karmaşıklığı anlatma, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini kurmadan sorumludurlar. Diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak öğrenen lider yaklaşımında öğrenmeden sorumlu olma, liderlik davranışının temel boyutu olarak görölmektedir. Tasarımcılık rolünü oynayan lider, örgütü bir bütün olarak tasarlamaya çalışır. Tasarımcı olarak lider, örgütün temel değer, vizyon, misyon ve felsefesini birbiriyle bütünleştirir. Örgütsel kültürün ve yapının daha iyi tasarlanması çabasının altında öğrenme sürecini tasarlama yatmaktadır. Çünkü öğrenen liderin asıl görevi öğrenen örgütü kurmak ve geliştirmek olduğu için, bu liderler bütün enerji ve çabasını öğrenme süreci üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Tasarımcı lider, hem yapı hem de süreçte rol oynayan insan gücü ve fiziki kaynakları birbiriyle bütünleştirmeye çalışır. Tasarımcı olarak öğrenen liderin amacı, öğrenen örgütün gelecekteki resmini çizerek işğörenlerin bu resmi paylaşmalarını sağlamaktır. Tasarımcılık rolü açısından değerlendirildiği zaman, öğrenen liderin çok büyük bir entelektüel derinliğe sahip olması gerekir. Tasarımcı lider, insanların zihinsel güçlerini harekete geçirebilmelidir (Çelik, 2003: 284).

Öğrenen liderlerin kazandıkları yetenekler, yaşam boyu süren öğrenmenin bir sonucudur. Bu liderler iletişim becerilerini geliştirmede, kişisel değerler üzerinde düşünme konusunda ve değerlerle kişisel davranışlarını uyumlaştırmada oldukça usta kişilerdir. Öğrenen liderlerin yaşam boyu öğrenme sorumluluğuna sahip olmaları, onları diğer liderlerden daha güçlü kılan belirgin bir yön olarak görölebilir. Öğrenen liderlerin önemli rollerinden biri öğretmenlik rolüdür. Öğrenen lider öğrendiğini öğretebilme yeteneği ile gücünü göstermeye çalışır. Öğrendiğini öğretebilmenin dört önemli yararı vardır (Covey, 1998: 128).

- I. Öğrendiklerinizi öğrettiğinizde daha iyi öğrenmiş olursunuz. Öğrenmeyi daha ciddiye alırsınız.
- II. Öğrettiğiniz konulardan zevk alırsanız, öğrettiğiniz konuların hayata geçirme ihtimalini güçlendirirsiniz.
- III. Öğrendiklerinizi öğrettiğinizde ilişkilerinizde bir yakınlık oluştursunuz. Burada liderliğin etki gücü bu karşılıklı ilgi temeline dayanmaktadır.
- IV. Öğrendiğiniz şeyi başkalarına öğrettiğinizde değişmeniz ve gelişmeniz kolaylaşır, kendinizdeki değişimi görmenizi sağlar.

1.5.9. Vizyoner Liderlik

Vizyon kavramı en genel anlamda “insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilir amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler, plan ve programlar bütünüünün uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması” olarak tanımlanabilir (Türkan, 2003: 2).

21. yüzyılda yapılacak işlerin fiziki güçten çok beyin gücüne dayalı olacağı, beyni ile üretenlerin, elleri ile çalışanların önüne geçeceği düşünülmektedir.

Geleceğin bilgi toplumuna uyum sağlayabilecek örgüt modeli öğrenen örgüt modeli olacaktır. Bilginin çok hızlı değişmesi ve çevrede meydana gelen değişimler, örgütleri sürekli olarak öğrenmeye zorlayacaktır (Çelik, 2003: 131). Öğrenen örgütlerde bilgi sermayesi finansal sermayenin yerini almakta ve rekabette bilgi sermayesi ön plana çıkmaktadır. Bilgiye dayalı entelektüel sermayenin bir araya gelmesi ve bu sermayenin kolektif bir davranışa dönüştürülmesi, örgütsel etkililiği artırmaktadır (Çelik, 2003: 132).

Geleceğin lideri olan Vizyoner Liderler; yol gösteren, harekete geçirebilen, birleştirici, motive edici, etkileyici ve yaptığı işlerle iz bırakabilen kişilerdir. Eldeki tüm kaynakları olumlu ya da olumsuz faktörleri bir araya getiren, koşulları değerlendirme becerisine sahip, değişiklik yaratmada olanaklar ve karşılaşılabilecek

muhtemel riskleri görebilen, hedeflerini net, gerçekçi ya da olanakları ölçüsünde koyan Vizyoner liderlerle bilgi ve teknoloji çağı olan günümüzde kurumların yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmeleri, rekabet güçlerini, verimliliklerini artırmaları ve yaşamlarını geliştirerek sürdürebilmeleri için sürekli bir öğrenme ve elde edilen bilgiyi uygulamaya dönüştürme becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Çelik, 1995: 78).

1.5.10. Kalite Liderlik

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileştirme ve hata yapmama esaslarına dayalı çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı, liderlik alanında “**Toplam Kalite Liderliği**” anlayışını ortaya çıkarmıştır. Toplam kalite liderliği, kalitenin artırılmasında üst düzey yöneticilerin önemli sorumlulukları bulunduğunu kabul etmekle birlikte, liderliği paylaşılmış bir süreç olarak görür. Kalite liderliği, müşteri merkezli davranmaya yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik, 2003: 193). Toplam Kalite Yönetimi'nde üst yönetimin liderliği büyük önem taşımaktadır. Sürekli gelişmeyi ve değişen koşullara ve müşteri beklentilerine etkili bir şekilde uyum sağlamayı ilke edinen Toplam Kalite Yönetimi, bunu büyük oranda yöneticinin liderlik özelliklerine bağlamaktadır.

Deming'e göre “kalite yönetimidir” ve bir kurumun gelişmesindeki temel sorun, üst yönetimin liderliğidir. Deming, Ishakowa ve Juran gibi yazarlar, üst yönetimin liderlik rolü üzerinde durmaktadırlar. Toplam kalite lideri, sistemden ve insandan sorumludur (Özden, 1999: 171). Juran, bir örgütün başarısını sistem ve insan olarak iki önemli faktörün belirlediğini savunur. Bu iki faktörün sonuç üzerindeki etkisini de %85 sistem ve %15 insan şeklinde ifade eder. Sistemin tasarımı ve işletilmesi doğrudan üst yönetimin sorumluluğunda olan bir alandır (Efil, 1999: 194). İnsanı yönetme sorumluluğu da kalite liderinin sorumluluk alanı içindedir. Ancak sistemin sonuç üzerindeki etkisi daha büyük olarak görülmektedir. Sistemin tasarımını ise toplam kalite lideri oluşturmaktadır. Kalitenin sağlanması ve sistemi iyileştirme görevinin üst yönetimde olduğuna inanan Deming, yöneticinin kalite liderliği açısından şu liderlik özellikleri üzerinde durmaktadır (Özden, 1999: 171).

- Güven ve yardım sağlar, fakat yargılanmaz.
- Tüm çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatı verir.
- İş görenlere, içinde çalışmaktan onur duyacakları iş ortamları sağlar.
- Çalışanların işlerinden zevk almaları ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için çaba sarf eder.

1.5.11. Politik Liderlik

Toplumsal liderliğin belki de renkli, heyecanlı ve aynı biçimde toplumu ve kitleleri yönlendirme gücüne sahip bir alt alanı olarak siyasi liderlik öne çıkmaktadır. Siyasi liderlere temel kişilik ve baskın yanları bakımından bakıldığında karizma, etkileme gücü, ikna doğrudan iletişim, kitlelerin düzeyine kolayca inebilme gibi özelliklerin öncelik aldığını görüyoruz (Fındıkçı, 2009: 326–327).

Seçimle yönetime gelen kamusal alanın liderleri, e-sosyal liderler sınıfının içinde değerlendirilebilir. Belediye başkanları, liderlik ettikleri ekiple seçildikleri bölgedeki halka hizmet etmek için bu görevi üstlenirler. Milletvekilleri ise bölgelerini mecliste temsil ederek ülkenin huzur ve refahını sağlamak için liderlik yarışına girerler (Akiş, 2004: 150).

Politik liderlik, dinamik bir çevrede stratejik kararlar alabilip uygulayabilmeyi ve belirlenen misyon ile hedefler doğrultusunda takipçilerini hedefe kilitleyebilmeyi içerir. Lider, hizmet ettiği topluluğa bağlı olmalı ve çıkar önceliğini bu topluluğa ve topluluğun geleceğine vermelidir. Politik liderlik karizma, ikna etme ve etkileme gücü kullanarak, geniş bir konuda konsensüs oluşturabilme şeklinde tanımlanabilir. Oluşan konsensüs sonucu, lider ve oluşmuş misyon etrafında takipçiler toplanırlar (Akiş, 2004: 150).

Tarhan'a göre ideal politik liderler (Tarhan, 2002: s.7);

- Çalışkandırılar, rahatları hep ikinci plandadır. Hizmet etmekten zevk alırlar ve yorulmazlar.
- Bir fikri benimserler ve genellikle davranışları o fikir etrafındadır. Bu, belirliliği ve onlara duyulan güveni artırır. Pek fazla 'sürpriz' yapmazlar. Paylaşmayı severler ve bencil değildirler. Güvenilir olmaları nedeniyle, başkaları onlarla işbirliği yapmaktan çekinmez.
- Zamanları değerlidir, önemliyi ve önemsizi ayırt eder, buna göre davranırlar. Bunun yanında neyin yapılabilir ve neyin yapılamaz olduğunu da farkına varabilirler. Bu yetenekleri onları hayalcilikten uzaklaştırır, gerçekçiliğe çeker.
- Zekidirler. Olaylara geniş perspektiflerden bakabilirler. Kendi eksiklerini görüp bu noktaların üzerine giderler. Kendilerini geliştirirler. Bilgiye kapalı değildirler, öğrenebilirler.
- Uzlaşmacı ve yakındırlar. Samimiyetleri onları rol yapmaktan uzaklaştırır. Olduklarından iyi görünmek için kendilerini zorlamazlar. Dürüsttürler ve yalan söylemezler.
- Hizmet ettikleri toplumun çıkarları, kendileri ve ait oldukları partinin çıkarlarının önündedir. Devlet adamı kimlikleri, siyasetçi kimliklerinin önüne geçer.
- Yanlarında çalışanlarla iletişim halindedirler. Onların duygu ve düşüncelerine önem verir, incitmemeye özen gösterirler.
- Karar alırken takipçilerine danışırılar; birleştirici rol oynarlar. Ahlaki değerlere önem verir ve bunu davranışlarında da gösterirler. Adaletsizlik yapmazlar.

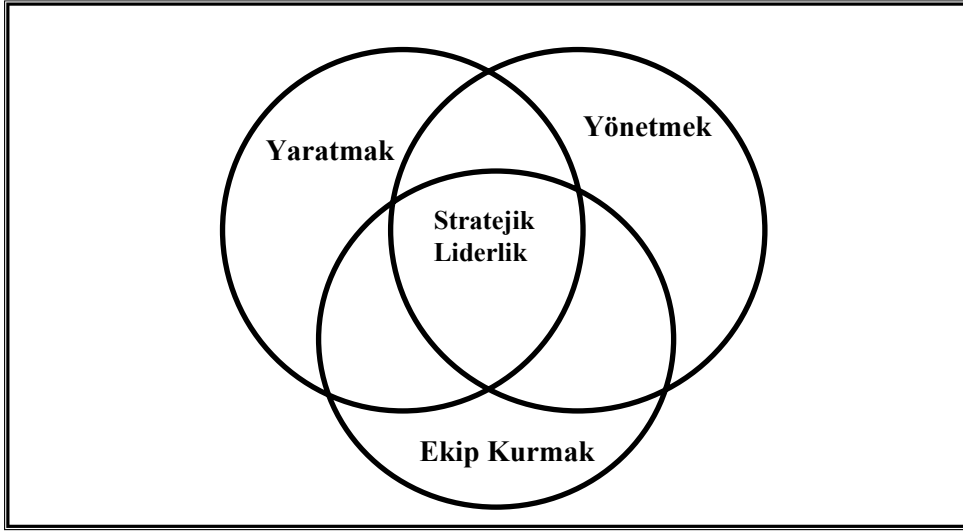
1.5.12. Stratejik Liderlik

Literatürde stratejik liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmaktadır. Hitt, Ireland ve Hoskisson'a göre stratejik liderlik; gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için, geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik elde etme ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999: 439). Pearce ve Robinson'a göre stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve organizasyonun bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, işletme içindeki çalışanlar arasında, işletme dışındaki çıkar gruplarıyla kurduğu ilişki kadar iyi ilişkiler kurmaktır (Robinson ve Pearce, 1997: 353). Diğer bir görüşe göre stratejik liderlik, stratejik düşünme ve örgüt için gelecek yaratacak uygulanabilir değişiklikleri başlatmak için başkaları ile çalışma yeteneğidir (Duane ve Hitt, 1999: 43).

Stratejik liderlikle ilişkili bir kavram olan stratejik lider kavramının da burada ele alınmasında fayda vardır. Dinçer stratejik lideri, bir işletmenin veya stratejik iş biriminin stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır (Dinçer, 1998: 352). Farklı yazarlar tarafından yapılan stratejik liderlik ve stratejik lider tanımlarında vurgulanan ortak unsurlardan hareketle, stratejik liderlik ve stratejik lider şu şekilde tanımlanabilir. Stratejik liderlik; geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi yaratma ve performansı geliştirme yeteneğidir. Stratejik lider ise bu yeteneğe sahip olan kişidir (Besler, 2004: 21).

Yazarlara göre stratejik liderliğin; yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmak üzere üç boyutu vardır. Etkin stratejik liderlik ancak bu üç beceri kümesiyle birlikte davranabilmekle sağlanabilecektir. Yazarlar stratejik liderlik boyutlarını Venn diyagramı çizerek **Şekil 1.10** gibi göstermekte ve stratejik liderliği de diyagramın merkezine koymaktadırlar.

Şekil 1.8: Stratejik Liderlik



Kaynak: Sullivan ve Harper, 1997: 69.

Stratejik liderlik, stratejik sanatın etkili bir uygulamasıdır. Strateji uzmanı, stratejiler hakkında düşünüp stratejilerin hazırlanmasına yardımcı olurken stratejik lider, sanatı uygulayarak bu stratejilerin gerçekleştirilmesini sağlayan kişidir. *Tecrübeli askeri ve sivil liderler tarafından yapılan bir strateji ve strateji uzmanlığı araştırmaları bir ulus için hayati önem taşımaktadır.* Stratejik sanatın unsurlarının belirlenmesi ve üzerinde uzmanlaştırılması tam bir çözüm olmamakla birlikte bu basamakların milli güvenlik müzakerelerinde gündeme getirilmesi ve netliğinin sağlanması; siyasi izolasyon, aşırı ekonomik korumacılık, askeri hazırlıksız ve duygusal müdahale temayülllerinde karşı yapıcı görüşler oluşturma açısından yararlı olabilir (KKKEDK, 1996: 2–2).

1.5.13. Global Yönetim – Global Lider – Yöneticiler

İnternet, hızlı ulaşım imkânları, aynı dili (İngilizce) konuşma, farklı kültürleri tanıyıp iş yapabilme becerisi “en azından” sınırları kaldırıyor. Liderliğinde sınırları kalmıyor. Yerli liderlik, ithal liderlik, yabancı liderlikten söz edemeyiz. Liderlik her koşulda ve her yerde liderlik edebilmektir. Tüm dünyada etkili olabilecek liderlerin üstün özelliklere sahip olması gerekiyor. “Global yönetici” kavramı da işte tam bu noktada ortaya çıkıyor. Farklı kültürlerde yöneticilik yapabilen, bambaşka bir kültürün parçası olan takipçilerine başarıyla liderlik eden global yöneticilere olan

ihtiyaç, günümüz koşullarında gitgide artıyor (Akiş, 2004: 293). Farklı kültürlerde ve ülkelerde çalışabilen başarılı bir global yönetici temel liderlik özelliklerinin yanında, dünyayı diğerlerinin gözlerinden görebilmelidir. Global yönetici, farklı kültürlerin bakış açılarının varlığının farkında olan ve bu bakış açılarını özümsemiş biri olmalıdır. Global bir yöneticide bulunması gereken ya da global bir yönetici olmak isteyen yerel yöneticilerin geliştirmesi gereken özellikleri, Dalton, Ernst, Deal ve Leslie (2002) şöyle sıralamaktadır:

- a) Uluslararası iş bilgisi.
- b) Kültürel adaptasyon yeteneği.
- c) Farklı perspektiflerden bakabilme.
- d) Yenilikçi rolünü oynayabilme.

Bu özelliklerden “uluslararası iş bilgisi” ve “kültürel adaptasyon yeteneği”nin tüm yerel yöneticiler için önemi fazla olmayabilir. Ama global bir yöneticinin performansı bu özelliklerin ne kadar gelişmiş olduğuyla doğrudan bağlantılıdır (Akiş, 2004: 293–294).

“Lider uzun soluklu, maratoncu olmalıdır. Artık günümüzde bir varış çizgisi yoktur. Her sabah yarış, yeni yarışçıların da katılımıyla ve daha koşar adımlarla kaldığı yerden devam etmektedir. Oyunun kuralı çok açık ve çok acımasızdır” (Abacı, KKD: 57).

1.5.14. Otantik Liderlik

Otantik Liderlik Teorisi (ILT) ideal lideri karakterize eden karakterler, kabiliyetler ve davranışlar hakkındaki varsayımlardır. Kavramsal yapıları ya da şemaları bireylerin liderlerden beklediği karakterleri, kabiliyetleri ve davranışları belirterek tasvir eder. Onlar hafızada saklıdır ve bir liderlik pozisyonunda bir kişiyle olan etkileşimde aktive edilir ya da kendi liderlik etkinliğinden geri besleme alır.

Lider ve üye değişimi teorisi lider ile bireysel ast arasında rol yapma süreci hazırlar. Ek olarak, teori çeşitli astlarla nasıl uzun süreli farklı değişim ilişkileri geliştirdiğini tanımlar. Düşük kaliteli değişimler, ilişkide karşılıklı münasebeti ispat etmeyerek, lider tarafından kontrol edilen mükâfatları kabul etmek için astın sadece takip ettiği sözleşmeli ilişkilere onay verir. Yüksek kaliteli değişimler lider ile takipçi arasındaki pozitif kişisel ve örgütsel çıktılarla sonuçlanan, güvenin, iletişimin, sadakatin ve karşılıklı münasebetin büyük seviyeleriyle biçimlenir.

Otantik liderlikte her bireyin lider nedir sorusuna vereceği bir cevabı vardır. İdeal liderlik olması için bireylerin inandıklarının bir otantik anlayışı vardır ve kendi otantik teorilerine göre o liderin bir karşılaştırmasıyla her yeni lideri kavramsal olarak sınıflandırır. Belki ideal liderlik fikirlerini bir lise öğretmeni, papaz, kendi aileleri, özellikle etkili bir arkadaş ya da aile üyesinden sonra modellemişlerdir. Muhtemelen, niteliklerini birkaç kaynaktan toplamışlardır. Yetiştirildikleri yol, kendi değerlerinin sistemi, kendi kişilikleri ve hayat dolayısıyla kendi tecrübe ettikleri, sınıflandırdıkları liderin kültürü kadar olmasa da kendi cinsiyet, yaş ve kültürü bir kişinin otantik liderlik teorisini etkileyebilir.

Otantik liderlik teorilerinin uzun süre kalıcı olup olmadığı ya da değişebilirliği sorusu ise tartışmanın tepesindedir. Weick ve Bougon (1986), devamlı olarak meydana gelen kavramsal yapılardaki değişimleri tartışırken diğer kavramsal kuramcılar kavramsal yapıların kolaylıkla değiştirilemeyeceğini iddia etmektedir. Değişimler ortaya çıktığında alfabelerde ya da haritalarda yalnızca kısmi bir etki yaratan adaptasyon süreci gibi yer bulurlar. (Nichols, 2008).

1.5.15. Entelektüel Liderlik

Entelektüel liderler, çağın değer ve eğilimlerini gerçeklik testine tabi tutarak, objektif ve yaratıcı bir gözle yargılayarak, hem toplum hem de organizasyon yararına sonuçlar elde etmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda entelektüel liderlerin öne çıkan özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Gül, 2008);

- Vizyon klasik liderler tarafından belirlenir ve izleyenlere sunulurken entelektüel lider paylaşılan bir vizyona sahiptir.

- Geleceğe yönelik uzun dönemlerle ilgilenir.
- İçinde bulunduğu şartları çalışanlarıyla birlikte değiştirmeye çalışır.
- Gücünü sahip olduğu bilgiden alır ve bu gücü çalışanlarıyla birlikte kullanır.
- Entelektüel lider izleyicilerine güvenir ve oto kontrolü güçlendirir.
- Klasik lider ekibinden itaat beklerken, entelektüel lider ortak doğruya ulaşmak için diyalog kurar.
- Kendisini ekip arkadaşlarından üstün görmez, onlarla eşit görür.
- Entelektüel lider çalışanlarıyla birlikte öğrenir.
- Çalışanlarıyla ortak sorumluluk üstlenir.
- Bilgi teknolojilerinden mümkün oldukça çok faydalanır.
- İkna yerine diyaloga önem verir, güven yaratır.

Entelektüel liderler, takım temelli kendi kendini yöneten, kendini motive ederek kariyer planlarında yeni hedefleri sürekli oluşturan tüm teknolojilerde belirli düzeylerde uzman, stratejik düşünebilen ve kendi işine ilişkin kararlarda söz sahibi olmak isteyen, entelektüel çalışanlardan oluşan bu iş gücünün etkin biçimde yönetimini sağlayacak liderlerdir (Akdemir, 2008).

1.5.16. Dini Liderlik

Din ve inanç konusu, ilk çağlardan bu yana insan topluluklarının vazgeçilmez bir yönünü oluşturmuş, bununla birlikte önemli istismar alanlarından birisi olmuştur. Bunun başlıca nedeni; insanın inanç konusundaki ihtiyacıdır. Liderlikte temel güç odakları başlıklı bir önceki bölümde ele alınan din, inanç, moral odaklı liderlik yaklaşımında da belirtildiği gibi insanın en önemli insani özelliklerinden birisi de inanma ihtiyacıdır. Bu temel ihtiyaç insanlar yeryüzünde görülmeye başladığından bugüne kadar yöntem ve süreçte kimi değişiklikler olmakla birlikte süregelmiştir.

Kısacası insanlık hiçbir dönemde inançsız ya da inancın gerektirdiği belirli bir dinin mensubu olmaktan uzak durmamışlardır. Dini liderliği hassas kılan diğer bir nokta ise tamamen insani olan bu ihtiyacın giderilmesine yönelik dinlerin zamanla uygulamaları bakımından çeşitli zaafırlar yaşayabilmeleridir (Fındıkçı, 2009: 302).

1.5.17. Dönüşümcü Liderlik

Günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hâle gelmiştir (Bayrak, 1997: 356).

Gelişen liderlik yaklaşımlarının en son olarak vardığı nokta dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre liderlik kişilik özelliklerinden çok bireyin ortaya koyduğu ürünün kalitesine bakar. Dönüşümcü liderler bulundukları ortama olumlu ve pozitif davranışlar getirirler. Dönüşümcü liderin astları bireysel davranmaktan çok grup amaçları için çaba gösterirler. Dönüşümü gerçekleştirmek için insanların algı ve bakış açılarını değiştirmek, onların dikkatlerinin yoğunlaştırılması gerekir. Dönüşümcü liderler astlarını bilgilendirip onlara başarıya nasıl gitmesi gerektiğini gösterirler. Dönüşümcü liderin temel yaklaşımı astlarının kendileri için çalışmasından ziyade birliktelik anlayışını gütmelerini sağlamaktır.

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne görece yeni girmiştir. Yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır (Keçecioglu, 1998: 27). Son yirmi yıldır ise dönüşümcü liderliğin, hem yerel hem de küresel düzeyde zihinleri meşgul etme oranı artmıştır. Önemli kurumların yeniden yapılandırılması süreci (re-organization)

ile ilgili karşılaşılan sorunlar etkili bir liderlik biçimi için şiddetli bir arayışa neden olmuştur (Allix, 2000: 7). Bu arayışın adı **“dönüşümcü liderliktir.”** Günümüze değin liderlik hakkında birçok araştırma yapılmış birçok teori üretilmiştir. Yirminci yüzyılın ilk yarısına değin, liderlik çalışmaları liderler üzerinde odaklanmıştır. **“Büyük Adam Teorisi”** çağı olarak tanımlanan bu süreçte; iyi liderlerin ayırt edici özellikleri, doğuştan gelen zekâ, boy ve kendine güven vb. nitelikleri araştırma konusu olmuştur. Kuramsal olarak liderleri, lider olmayanlardan ayıran yetenek ve özellikleri araştıran kuramcılar, liderlerin etkili olmak için sahip olması gereken özellikler kümesini üretmekte başarısız olmuşlardır (Sorenson, 2000).

Liderlik araştırmalarında uzun süre, görev ve insan boyutu incelenmiştir. Ohio Statü çalışmalarından beri yapılan çalışmalarda iş doyumu ve etkinliğe bağımlı olarak girişim gücünü kullanma ve saygınlık olarak iki liderlik faktörü üzerinde duruldu. Bu liderlik boyutları, liderlik modellerinde en çok kullanılan boyutlardır (Çelik, 2003: 147).

Karizmatik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının özellikle izleyen odaklı olması diğer yaklaşımlara göre liderlik farklı bir açılım olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan ilk liderlik çalışmalarında tartışılan karizmatik ve dönüşümcü liderlik 1970’lerin başlarından bu yana yeniden ilgi odağı olmuştur. Bu konuda yapılan çalışmalar ile 1990’lı yılların başlarında tartışmaya açılan ve her iki yaklaşımın merkezinde yer alan vizyon kavramını odak noktası haline getiren Vizyoner Liderlik çalışmaları, kavramları mistik anlamlarından uzaklaştırmış hem liderlik sürecinin anlaşılmasına hem de örgütsel liderliğe uygulanabilir hale gelmelerine önemli katkılar sağlamıştır (Sabancı, 2005: 26). Dönüşümsel liderlik durumsal önderliğin özel bir durumu olarak görülebilir. Bu iki model liderin izleyenleri güdülmedikleri süreç ve amaçlar setinin tipi ile farklılık gösterir. Durumsal liderlik, liderlik konumunda bir kişiyi veya iş gören konumundaki bir kişiyi içermesine karşın dönüşümsel önderliğin temeli konum değildir. Durumsal iyi edim gösteren iş görenleri ödüllendirir ve aynı şekilde iyi edim göstermeyenlerin ödülleri ellerinden alır. Dönüşümsel önderlikte ise liderlik karşılıklı bir değiş tokuşu gerektirmediğinden dolayı iş görenlerden birinin diğerlerinin ödülleri ellerinden almak veya onları

ödüllendirmek için güce sahip olmasını gerektiren bir durum yoktur (Celeb, 2004: 59).

Tablo 1.8: Durumsal ve Dönüşümsel Önderlik Arasındaki Farklar

DEĞİŞKENLER	DURUMSAL LİDERLİK	DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK
Liderin Güç Kaynağı	Rütbe, Konum	Kişilik ve Yeterlilik
İzleyenlerin Tepkisi	İtaat (Compliance)	Adanmışlık
Zaman Ölçütü	Kısa Dönem	Uzun Dönem
Ödüller	Ödeme, Terfi	Gurur ve Kendine Güven
Gözlem, Denetleme ve Değerlendirme	Önemli	Daha az öneme sahip
Danışman odaklı	Değerlendirme	Gelişim
Değişim Gerçekleştiği Yer	İzleyenlerin Davranışları	İzleyenlerin Tavrı ve Değerleri
Liderliğin Bulunduğu Yer	Liderin Davranışları	İzleyenlerin Kalbinde

Kaynak: Celeb, 2004: 59.

Araştırmalarda dönüşümcü liderlik davranışlarıyla liderlik özellikleri birbirine karıştırılmamış haklı olarak liderlik özelliklerine ilişkin değişkenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına olan etkisi araştırılmıştır. Liderlik için bir takım özellikler önerilmiş ve lider davranışları bu önerilen özellikleri orta düzeyde etkilendiği belirlenmiştir. Liderlik özellikleri tutarlı bir şekilde yorumlanmış liderin ödül ve ceza davranışları karar verme, iletişim ve bireyler arası ilişkilere yönelik davranış özellikleri incelenmiştir. Bununla birlikte özellik modeli transformasyonel liderliğe uygulanmamış hatta liderlik özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranış

formları üzerinde orta düzeyde bir etkisi olmasına rağmen bu ilişkiye şüpheyile bakılmıştır (Avolio ve Bass,1988: 43).

1.6. TEMEL LİDERLİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

Liderler, örgütler ve bunların birbiri ile ilişkilerini incelerken, liderlerin yönettikleri topluma bulundukları konum itibarı ile kullanacakları, liderlik modellerini görmek uygun olacaktır. Bir liderin güç kullanma yöntemi de bir tür liderlik biçimi oluşturur. Her güç kullanım biçiminin (otokratik, demokratik ve katılımcı ile tam serbesti tanıyan) kendine özgü yararları ve sınırlamaları vardır. Bir lider belli bir zaman süresince her üç liderlik biçimini de kullanır. Ancak bunlardan biri olağan güç kullanma yolu olarak baskın çıkma eğilimi gösterir. Gerçek yaşamda yöneticilerin kendi yöntemlerinde uyguladıklarının dışında binlerce güç kullanım yöntemi vardır. Güç kullanımı, tam güçten sıfır güç kullanımına dek uzanan bir süreç üzerinde bulunur. Etkili yöneticiler genellikle bu süreç üstünde bir ölçüde liderlik biçimi esnekliği gösterirler. Lider izleyicilerini güdüleme yöntemine göre, olumlu veya olumsuz lider şeklinde nitelendirilebilir. Lider güç kullanım yöntemlerine göre de üç yöntemden birine daha çok eğilimli olabilir. Otokratik, demokratik ve katılımcı veya tam serbesti tanıyan. Yönelim yöntemi açısından ise lider insana veya yapı ve göreve ise yönelik olabilecektir (Sadullah, 1997: 106).

1.6.1. Demokratik Liderler

Demokratik-katılımcı tarzdaki liderler, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimini taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir (Eren, 2000: 437).

Demokratik yöneticiler astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olan kimselerdir. Astların katılımlarını sağlayarak kararları almayı tercih ederler. Demokratik yöneticiler güçlerini hem yetkilerinden hem de astlarından alırlar. Bu tip yöneticiler otoriter yöneticilerin aksine yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yaratırlar. Görev yaptıkları

örgütleri başarıya ulaştırırlar. Bunun nedeni her şeyden önce astlarına insan gibi davranmalarıdır (Güney, 1997: 213).

Demokratik-katılımcı liderlik tarzı, astların karar alma gücünü doğrudan üst yöneticilerle önemli derecede paylaşabildikleri bir süreçtir. Bu kuram, hedef saptama, sorun çözme işleriyle ilgili kararlara doğrudan katılma, danışma komitelerinde bulunma, çeşitli kurullarda temsil edilme gibi konuları kapsasa da, uygulamada karşılaşılan en yaygın katılım şekli, çalışanların bireysel işleriyle ilgili sorunlara ve kararlara katılmasıdır (Güngör, 1995: 955).

Demokratik-katılımcı liderler için grubun fikirleri her zaman önemlidir. Her türlü tekliflere açıktırlar. Karar alınması için gerekli bilgi örgüt içerisinde rahatça yayılabilecek, bundan başka kararlara katılma ast-üst ilişkilerinden dolayı ortaya çıkan iletişim engellerini de ortadan kaldıracaktır (Onaran, 1985: 175).

Bu tip liderler, çalıştıkları örgüt ve bulundukları çevreyi her zaman göz önüne alırlar. Eleştiriye açıktırlar. Sorun ve kararları açıkça tartışmaya açarlar. İnsan ilişkileri bu tipte liderler için çok önemlidir. Çalışanları her zaman desteklerler. Kararların alınmasında katılımı her zaman arzularlar. Bu katılımının diğer bir amacı da yönetim gücünün astlarla paylaşılmasıdır (Stoner ve Edward, 1992: 417).

Demokratik-katılımcı liderler, çalışanların kararlara katılımını sağlayarak örgütte yapmak istediği değişikliklere karşı direnmeleri ortaya kaldırmaya çalışır. Bu sayede örgütte denetim ve gözetim faaliyetlerinde rahatlama sağlanması amaçlanmaktadır. Çünkü çalışanlar, o örgüt içindeki otoritenin bir parçası konumundadır. Bunlardan en önemlisi ise, alınan kararların niteliğidir. Artık herkes tarafından kabul edilmektedir ki, grup olarak alınan kararlar kişisel olarak alınan kararlardan daha isabetli olmaktadır.

Yapılan araştırmalar, demokratik-katılımcı liderlerin yönetimindeki çalışanların, diğer yöntemde olan liderlerin çalışanlarına göre daha fazla tatmin içinde olduklarını göstermektedir. Çünkü düşüncelerine değer verildiğinin farkına varan katılımcılar veya takipçiler liderliğin güç boyutunun bir parçası olduğunun farkına varırlar. Bu durum onların yönetim anlayışında söz sahibi olduğunu vurgular

ve benimsemelerine sebep olur. Bu yöntem liderliğin olduğu örgütlerde personel devir oranı ve şikâyet oranı düşük olmaktadır. Hatta çok daha az örgüt içi çatışmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalarda astların tercih ettiği yönetim yönteminin katılımcı yöntem olduğu açıkça belirtilmektedir.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının yararlarından biri, izleyicilerinde lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. İkinci yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen iş görenlerin veya izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu bir biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir (Eren, 2000: 439).

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının en önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olmasıdır. İkinci bir sakıncası da izleyiciler grubunun büyük olduğunda hem masrafların artması ve hem de bir takım yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi, hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesidir (Eren, 2000: 439).

1.6.2. Otokratik Liderler

Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutarlar. Diğer bir deyimle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Gücü kendilerinde merkezileştirirler. Bu liderler kendilerine söyleneni yapan çalışanları için tüm iş ortamını yapılandırır, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplarlar (Eren, 2000: 437).

Karar verme, düşünme üstlerin görevidir. Üstün düşündüklerini ve kararlarını uygulamak da astın görevidir. Otokratik tipteki liderler McGregor'un kuramındaki düşüncelere sahip kişiler olarak tanımlanabilir. Bunlara göre astlar emirlere direnen, zorlanmayınca çalışmayan, örgütü düşünmeyen, gerekirse kendi yararı için örgütü zarara sokan, yalnızca çıkarlarını düşünen, sorumluluktan kaçan kişiler olarak algılanır (Güney, 1997: 212).

Otokratik lider, herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi, tartışma yanlısı da değildir. Bu tür bir lider kendi başına düşünür ve karar verir. Bu tür bir liderin astlarının üstlendiği rol ise söylenenleri itiraz etmeden yapmanın ötesine geçmemektedir. “Neyin yapılmasının veya yapılmamasının en iyi olacağını sadece lider bilir” varsayımı, otokratik liderliğin temel düşüncesidir. Otoriter lider bir gerçekliği astlarına öğretmeye, anlatmaya ya da dayatmaya çalışır. Otokratik liderlerin genellikle kullandıkları güç kaynakları ödül, ceza, yasal ve zorlayıcı güçlerdir. Bu tür liderler devamlı olarak işe yönelik davranışlar da bulunurlar. Onlar için en önemli konu örgütün verimliliğidir. Örneğin; bir lider astlarına verimlilik artana kadar izinlerin verilmeyeceğini açıklayarak başarılı sonuçlar alacağına inanabilir. Fakat kesin olarak, düşmanca tepkiler, verimlilikte düşüşler ortaya çıkacaktır.

Otokratik liderlerin olduğu gruplarda üyelerin daha saldırgan, lidere daha fazla bağımlı ve yapılacak işten çok kendileri ile meşgul oldukları yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır. Bu ortamda çalışanlar lider ortamı terk ettiğinde, çalışmaları liderin olduğu durumlardan daha az olmuştur (Arkonaç, 1993: 52).

Otokratik liderlik genellikle olumsuz olabilir, çünkü çalışanlar olaylardan habersiz, güvensiz liderin yetkisine karşı korku içindedirler. Ancak bu durumda lider gücünü gruba ödül dağıtmak için kullanabileceğinden liderlik olumlu da olabilir.

İnsanlar ana-baba, öğretmenler ve hükümet bürokratları gibi çok sayıda otoritenin bulunduğu kültürel bir ortam içinde olgunlaştıklarından, bazı çalışanlarda otokratik liderlik bekleyişi vardır. Yöneticiler bazen beğenilme ve otorite arasındaki uygulamalarda bir açmaza girerler. Böyle zamanlarda otoritelerini bir kenara bırakıp “iyi çocuk” rolünü oynarlar. Bu tür uygulamaları yaptıklarında daha demokratik görünürler. Eğer yönetici, astlarının onun bu durum ve otorite eksikliğinden yararlandığını düşünürse, büyük aksilikler çıkarabilir (Arkonaç, 1993: 58).

Yüksek verimlilik otoriter yöneticilerin yönetim anlayışını oluşturmaktadır. Bu tip yöneticiler otoriter davrandıkları sürece kendilerini rahat, mutlu ve güçlü hissederler. Yetki devrine devamlı olarak karşı çıkarlar. Otoriter liderlerin çalışanlara

diğer bir etkisi de yaratıcılığın ortadan kaldırılmasına neden olmalarıdır (Bumin, 1990: 16). Çünkü bu tür liderlere göre, astlar sıkı bir biçimde izlenmeli ve denetlenmelidir.

Aşırı düzeyde dogmatizm ve otorite ile alt düzeyde özsaygıya sahip olan tarafların çatışma içinde olmamaları için nedenler azdır (Bumin, 1990: 18). Anlaşmazlık içinde olan ve yapıları esnek olmayan liderlerin (otoriter liderler), bu yapıları nedeniyle çatışmaları da örgütlerin hedefleri doğrultusunda çözümlemeleri beklenemez. Geleneksel süreçler hiçbir değer yaratmayan, sadece elemanların süreci istismar etmemelerini sağlayan denetleme ve denetim adımlarıyla doludur (Hammer ve Champy, 1997: 52). Örgütün yapısını belirlerler. Onlar için her şeyden önce görev gelecektir. Genelde talimat veren bir davranış gösterirler. Karar verme yönetme erki liderlerde toplandıkça, örgüt bir araç olma niteliğini kaybetmekte ve değer aşılınmış bir kurum durumuna gelmektedir (Tosun, 1978: 20).

Otokratik lider davranışının yararlarından ilki; bürokratik ve otokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygun olmasıdır. İkinci yararı ise; otokratik liderlerin kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmeleridir. Üçüncü yararı da; lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesidir (Eren, 2000: 438). Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı derecede bencil davranması ve izleyicilerin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasında görülür. Diğer bir sakınca ise, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerine söz sahibi olmaması nedeni ile yaratıcılığın azalmasıdır (Eren, 2000: 438).

1.6.3. Serbest Liderler

Bu tip liderler ise, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2000: 437).

Astlarının kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanlar ölçüsünde yapmalarına fırsat tanır. Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Ceza ve ödül sistemini pek işletmezler. Kısaca bu yöneticiler için “etliye ve sütlüye karışmazlar” denilebilir. Örgütün başarısı bu tip yöneticilerden çok yetenekli astlara bağlıdır. Bu tür liderlerin bulunduğu örgütlerde kararları grup (astlar) alır, liderler uygular. Liderler grubun çalışmalarına katılmazlar. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen astlardadır. Liderler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak astlar grubu ve lideri yönlendirirler (Türkmen, 1996: 63). Kullandıkları yetkileri neredeyse tamamen astlarına devretmişlerdir.

Lippit ve White’in yaptıkları araştırmalarda, tam serbesti tanıyan liderlerin olduğu gruplarda bu liderler oldukça sevilmeyle birlikte, üyeler iş yapmak yerine kendi istedikleri gibi davranmaktadırlar. Tam serbesti tanıyan liderlerin olduğu gruplarda, lider ortamı terk ettiğinde üretkenliğin arttığı gözlenmiştir (Arkonaç, 1993: 52). Tam serbesti tanıyan liderler, grubun faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri konumunda gören, grup üyelerine emir vermeyen bir liderdir. Erk ve yetki tamamen grup üyelerindedir. Kararları grup verir, lider uygulamaya koyar (Türkmen, 1996: 79).

Tam serbesti tanıyan liderler, izleyenlerini demokratik liderliğinde ötesinde de serbestlik tanıyan liderlerdir. Bu yöntem liderler Bradfort ve Lippitt tarafından, astlarını etkilememeye çalışan, denetleme ve yönetim işlevlerini aksatan kişiler olarak nitelendirilmişlerdir. Bunlar sürekli olarak evrakla uğraşırlar ve astlarından uzakta dururlar, onlara kapasitelerinin üzerinde sorumluluk verirler. Bunun yanı sıra, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılabilir hedefler verilmez ve yine bu tip yöneticiler ne kendileri karar verirler, ne de gruba karar vermeleri için yardımcı olurlar (Bass, 1990: 393). Bu tip liderlik yönteminde, çalışanlar açısından herkes istediğini yapmakta serbesttir.

Tam serbesti tanıyan liderlerin ekip çalışmasını öne çıkardıkları görülmekle beraber, liderler ekip çalışmasına ağırlık vermeye başladığında aslında liderliğe daha fazla gereksinim duyacaklardır (Bass, 1990: 399). Çoğumuz lideri durumunda bulunduğumuz ekipleri, kendi kendilerini yönetir duruma gelmelerini isteriz.

Bununla beraber, bu ekipler her zaman aşamayacakları çeşitli engellerle karşılaşacaklardır. Ekiplerin aldıkları kararların liderin aldığı kararların yerini alması her zaman doğru olamayacaktır. Özellikle üst kademe kararlar sorumluluğu yaşayan lider tarafından alınması daha doğru olacaktır. Tam serbesti tanıyan liderler, lideri bulunduğu ekiplerin kararlarına (doğru olmasa da) uyarlarsa, kendilerini bulundukları kademeye getiren liderlik özelliklerini feda etmiş olacaklardır.

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının yararı, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve bu sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu biçimde bir liderlik tipi uygulanabilir. Aksine kültür düzeyi düşük, iyi iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tarz bir liderlik biçiminin yürüyemeyeceği açıktır (Eren, 2000: 439).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının ilk sakıncası, grup içinde anarşinin dogması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakınca, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır (Eren, 2000: 440).

1.8. LİDERLİĞİN GÜÇ (ETKİ) KAYNAKLARI

Liderlik olgusunun literatürde pek çok tanımı yapılmıştır ve hâlâ yapılmaktadır. Çok kapsamlı bir olgu ve çeşitli bilim dallarının da inceleme konusu olması bu çeşitliliği artırmaktadır. Ancak en sade tanımıyla liderlik insanları

etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Bu tanımlardan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Örneğin akademisyenlerden oluşan bir gruba, liderlik yapmak ile işçilerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Böylelikle örgütün ve grubun özellikleri, lider davranışını ve güç kullanım tarzını direkt olarak etkilemektedir sonucuna varılmaktadır. Bu anlamda liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının iyi incelenmesi gerekmektedir. Bir örgüt içinde liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı vardır.

Bu güç kaynakları John French ve Bertham Raven (1958) tarafından aşağıdaki gibi sınıflanmıştır (Buchanan ve Huczynski, 1992: 607);

- Yasal (Legitimate) güç
- Ödüllendirme (Reward) gücü
- Zorlayıcı (Coercive) güç
- Uzmanlık (Expert) gücü
- Benzetim ya da Karizmatik (Referent) güç

Şekil 1.9: Liderliğin Güç Kaynakları

<u>Bireysel Güç</u>		
-Uzmanlık		
-Karizma		
<u>Lider Davranışları</u>	<u>Örgütsel Güç</u>	<u>Sonuç</u>
-Etkileme Çabaları	-Zorlayıcı	-Yüksek Memnuniyet
	-Yasal	-Yüksek Kalite
	-Ödül	-Yüksek Performans

Kaynak: Mullins, 1999: 306.

1.8.1. Yasal (Legitimate) Güç

Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir. Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür. Astlar, üst kademelerden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Ancak otoriter güce bağlı olarak istenilmeden yapılanlar, özellikle bağımsızlığa ve takdir edilme gereksinimi olan çalışanlarda güvenme ve endişeye yol açar. Kimi zaman çalışanlarına baskıcı, kaba davranan liderlerin istek ve emirlerine karşı direnme oluşur. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul ederler. Etkili liderler, isteklerini en uygun bir biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır (Mullins, 1999: 305; Buchanan ve Huczynski, 1992: 608). Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal güç, liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür (Çelik, 2003: 4-5).

1.8.2. Ödüllendirme (Reward) Güç

Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler. Liderler iş görenlerin istediği ödülü kontrol ederler. Kime ne kadar ödül verileceğine liderler karar verirler (Çelik, 2003: 4-5).

Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücü lidere aittir. Astların liderin isteklerine ödül alma, sınıflandırma, kendini gerçekleştirme ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Bir lider başkalarını ödüllendirebilme veya ceza verebilme kaynaklarına sahipse astlarını/izleyenlerini etkilemek için önemli bir güç üstünlüğüne sahiptir. Çünkü ödüllendirme çalışanların güdülenme düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmanın yanında gelişimine yardımcı olur.

Genel olarak bir liderin denetimindeki ödülleri ne kadar çok ve bu ödülleri astları için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazla ve yetkin olur. Çünkü emir vermenin etki alanı tüm altları sarar ki bu durum emir vericinin üstünlüğüne işarettir. Ödül gücünün yaygın kullanımı; liderin isteklerini yaptırmak için teşvik edici girişimlerde bulunmasıdır. Liderle çalışanlar arasındaki daha iyi ilişki, karşılıklı çıkarlardan daha çok takım çalışması ve karşılıklı sadakat temelinde gelişir. Lider, çalışanları takdir ve onurlandırma ile birlikte, onları işinde yeterli ve işine bağlı olmasından dolayı somut ödül kullanabilir. Ödülün ölçüsü işin sınırlı bir yönünden daha çok çalışanın toplam performansına göre olmalıdır.

Etkili bir lider, çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı ve daha cazip görevler olabilir (Mullins, 1999: 305; Buchanan ve Huczynski, 1992: 608). Ödül gücü yalnızca maddî fenomenlere bağlı değildir, sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar liderin ödül gücünü oluşturur.

1.8.3. Zorlayıcı (Coercive) Güç

Bu güç, ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır(Çelik, 2003: 4-5).

Ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Cezalandırmak, liderin otoritesini ifade eder. İş görenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmediği takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamına gelir. Bu gücün özünde zorlama bulunmamaktadır. Liderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların kullanılması ve kontrolündeki yeteneğini belirtir.

Etkili bir lider, çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve verimin düşmesine yol açar. Ceza, örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir. Bu davranışlar; güvenlik kurallarına uymamak, yaşamı tehlikeye atan

sorumsuz davranışlar, değerli aletlere zarar vermek, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibidir.

Liderin, çalışanları eleştirmeden önce gerçekten hatalı olup olmadıklarını araştırması gerekir. Liderin aceleci davranarak haksız yere çalışanlarını kınaması ilişkilerin ciddi şekilde bozulmasına yol açar. Yapılacak uyarılar, bir düşmanlık görüntüsü vermekten uzak olmalıdır. Lider sakin olmalı, çalışanların zorunlu cezalardan sakınmasını ve kurallara uymasını sağlamak için samimi bir şekilde onlara yardımcı olmalıdır (Mullins, 1999: 305; Buchanan ve Huczynski, 1992: 608).

1.8.4. Uzmanlık (Expert) Güç

Bu güç, grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir (Çelik, 2003: 4–5).

Liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. Bacon'un "Bilgi güçtür." deyişi bu maddede anlamını iyice bulmaktadır. Grup üyeleri veya izleyenler liderin, özel yetenek ve geniş bilgiye sahip olduğuna inanırlar. Liderin izleyenlerin üzerinde etki kurmasında; izleyenlerin liderden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları varsayımı etkilidir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahip olmalıdır.

Uzmanlık gücü, çalışanların liderlerinin bilgisi ve duruma göre en iyi tepki verebilme konusundaki algılarına bağlıdır. Bir liderin uzmanlık gücü, fikirleri yüksek bir başarı sağladığı zaman artar; lider başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında da azalır. Bundan dolayı liderlik, uzman gücü artırmak için yetkiyi ve deneyimi teşvik etmelidir, dikkatsiz ifadeler kullanmaktan ve aceleci kararlar vermekten kaçınmalıdır. Lider, teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir. Bir kriz anında sakin kalmak, düşünceli ve güvenli davranmak gerekir. Kararsız görünen, sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir lider, uzmanlık gücünü kısa sürede kaybedecektir. Lider, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi

adımların atılacağını bilmelidir (Mullins, 1999: 305; Buchanan ve Huczynski, 1992: 608).

1.8.5. Benzetim Yâda Karizmatik (Referent) Güç

Karizmatik güç, liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliği ve saygısını yansıtmaktadır (Çelik, 2003: 4–5).

Karizmatik güç doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin izleyenler için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolay etkilenir hâle getirecektir (Mullins, 1996: 305). Karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Tarihsel süreç içindeki karizmatik liderlerden Atatürk, J.F. Kennedy ve Martin Luther King önemli örnekleri oluşturmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1992: 608).

Karizmatik gücün etkililiği, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin başarısına bağlıdır. Bu güç; liderin, çalışanlarına karşı anlayışlı davrandığında, onların istek ve duygularına karşı ilgi gösterdiğinde, onlara karşı adil davrandığında ve gerektiğinde başkalarına karşı savunulduğunda artar. Lider, çalışanları arasında ayrımcılık yaptığında, olumsuz davrandığında, onların sorun ve duygularına karşı kayıtsız kaldığında ise azalır (Buchanan ve Huczynski, 1992: 608).

Liderliğin güç kaynakları, etkili liderlik anlayışı ekseninde okullarda uygulanmasını dikkate alınarak değerlendirildiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır: Etkili liderler, çalışanları etkilemek için çoğunlukla uzmanlık ve karizmatik gücü kullanmaktadırlar. Birçok araştırmada karizmatik ve uzmanlık gücünün kullanılması ile çalışanların performansı ve morali arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yasal ve zorlayıcı gücün kullanılması ile çalışanların performansı arasında ya olumsuz ilişki görülmüş ya da ilişki bulunmamıştır. Çalışanlar kuruma bağlandıkları zaman istekle çalışarak liderlerinin isteklerini yerine getirirler ve en yüksek performansa

ulaşırlar. Okula bağlı çalışanlar, liderin amaçlarını kabul ederler ve başarmak için en üst düzeyde performans gösterirler.

Baskıcı liderlik uygulamaları sonucu ise kısmen başarılı olunur, itaat sağlanır; ancak çalışanlar liderin isteklerini ve amaçlarını kabul etmezler. Çalışanlar istekli değildirler ve başarmak için kabul edilebilir en az çabayı gösterirler. Direnme birçok yönetici tarafından bilinir, sonucu açık başarısızlıktır. Çalışanlar liderin amaçlarını reddederler ve kurum normlarına uymuş gibi görünürler; fakat görevi erteler ya da sabote ederler. Genellikle güce dayalı liderlikle çalışanların motivasyonları arasında nedensel bir ilişki vardır. Uzmanlık ve karizmatik güç uygulandığı zaman çalışanlar bağlılık davranışı gösterme eğilimindedirler. Yasal güç ve ödül gücü ise itaat eğilimi yaratır. Baskıcı güç uygulandığı zaman direnme davranışı oluşur.

Uzmanlık ve karizmatik gücün kullanımı yüksek performans sağlar. Çalışanları etkileme daha çok liderin ustalığına ve gücü kullanma yeteneğine bağlıdır. Ancak uzman ve karizmatik güç iyi kullanılmazsa muhtemelen sonuçta itaat ve direnme görülür. Bazen de yasal ve ödül gücü, usta liderler tarafından uygun bir şekilde uygulandığı durumlarda çalışanlarda bağlanma davranışları görülebilir. Baskıcı tutum muhakkak direnmeyle sonuçlanmaz, ustalıkla kullanıldığı zaman çalışanlar itaat gösterirler. Güç kullanımındaki yanlış anlayışlardan biri, uzman ve karizmatik gücün dışında etkili liderlik biçiminin olmadığıdır. Ancak, motivasyon araştırmalarında bambaşka bulgular da vardır. Bunlardan biri; ödülün bazı durumlarda oldukça etkili olduğudur. Motivasyon araştırmaları, bazen ceza uygulamasının astların kurallara ve düzene uymasını sağladığını göstermiştir.

Liderliği tamamlayan güç kavramı beraberinde otoriteyi doğurduğundan çalışmamızın bundan sonraki bölümünde otorite kavramı başlığı altında; otorite kavramının tanımı, otoritenin kendisine yakın kavramlarla ilişkisi, otoritenin kaynakları, otoritenin fonksiyonları ve otoritenin tipleri incelenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

OTORİTE KAVRAMI

2.1. OTORİTE KAVRAMININ TANIMI

Otorite, fiziksel zorlamaya başvurmadan boyun eğme karşı belli bir davranışı kabul ettirecek bir gücü elde tutmaktır. Otoritenin psişik temeli, yalnızca bireysel psikolojik analiz yapılarak ortaya çıkarılamaz. Otorite, buyruk vermeyle boyun eğme arasındaki ilişkinin içine yerleşir, bu da otoritenin toplumsal bir olay gibi sayılmasına izin verir (Mendel, 2005-b; 23). Robert sözlüğü, otorite terimiyle ilgili olarak altı tanımlama yapmaktadır.

Bunlar;

- Otorite; buyruk verme hakkı veya boyun eğdirme erkidir.
- Otorite; iktidar organları ya da otoriteyi yürüten kişilerdir.
- Otorite; kamu otoritesi ediminin (yasa) zorunlu yaptırımcı gücüdür.
- Otorite; otoriter ya da tam güvence altına alınmış davranışlardır.
- Otorite; zorlamasız, saygılı ve güvenli boyun eğmeyi kabul ettiren çekiciliktir.
- Otorite; bir konuda uzman olmaktır. Bu bir bilginin ya da uzmanın eseri de olabilir. (Mendel, 2005-b; 24).

Robert sözlüğünün yapmış olduğu altı tanımlamadan ikincisi, otoriteyi iktidar organlarıyla eşdeğer görmektedir. Birbirine benzer tarafları olmakla beraber iktidar ve otorite kavramları birbirinden ayrı şeylerdir. Her çeşit otorite anlayışının ortak nüvesi olarak otorite kavramı iktidar kavramından daha karmaşık bir yapı taşır. Otorite, bir yandan kişisel muhakemenin kullanılmamasını içerir. Otoriteyi tanıyan, kendisine bir şeyler yapmasını veya bir şeylere inanmasını söyleme hakkına sahip olduğunu kabul ettiği kişi tarafından kendisine bir şeyler yapması veya bir şeylere

inanmasının söylenmiş olmasına inanmak veya yapmak için yeterli neden olarak görür.

Otoriteyi kabul etmek, tam anlamıyla, insanın yapması veya inanması istenen şeyi incelemekten sakınması demektir. Otorite uygulamak, neden göstermek zorunda olmamak, itaat görmek ve inanılmak hakkına sahip olunduğu için itaat görmek ve inanılmak demektir. Belirleyici etken, beyanına uyulunun kim olduğudur, buna kıyasla riayet edilen konunun ne olduğu bir bakıma ikincil önemdedir (Lukes, 2002; 634).

Otorite kavramını tanımlamaya ve izah etmeye çalışırken şu soruların sorulmasında fayda vardır: Otorite tanım itibariyle meşru mudur? Tanım itibariyle rızaya (oylaşmaya) bağlı mıdır? Zorlayıcı olabilir mi? İnançların mı, hareketlerin mi yoksa her ikisinin mi üzerinde uygulanır? Hukuki midir, yoksa fiili mi, ya da her ikisi birden mi? Nedensel bir ilişkiye mi, içsel bir ilişkiye mi işaret eder? Eşitsizliği varsayar mı? Otoriteye itaat aklın kullanılmasıyla bağdaşır mı, özgürlük ve özerkliğin inkârı mıdır, yoksa bazen bunların ön şartı mı? (Lukes, 2002; 628). Bu sorulara daha ileriki başlıklar altında ayrıntılarıyla cevap vermeye çalışılacaktır.

Otorite zorunlu olarak fail ile maruz kalan arasında bir ilişkidir. Otorite, bir failin onlar da bunu yapmaya muktedir oldukları halde, onun üzerinde eylemde bulunmayan ötekiler üstünde, eylemde bulunmak için sahip olduğu bir imkândır (Kojave, 2007; 14). Otorite de bir fail ve bir de maruz kalan olduğuna göre otoritenin fiili durumundan bahsedilebilir.

Otoritenin sistemli ve yaygın bir şekilde halk kitleleri üzerinde uygulanması ancak siyasi iradenin eğitim vb. yollarla yetişen nesli otoriteye itaat edecek şekilde yetiştirmesi yolu ile olmaktadır. Siyasi bakımdan otoritenin bir eğitim niteliği kazanması ancak Romalılarda olduğu gibi, genç kuşakların ataları, tanım gereği “büyük adamları” her koşulda örnek almaları gerektiğini varsaymakla mümkündür. Bu temel kanaat olmadan, siyasi alana otorite aracılığıyla eğitim modelinin dayatıldığı, her yerde bu model esasen gerçek ya da niyet edilen egemenlik iddialarını gizlemeye ve aslında tahakküm kurmak isterken eğitirmiş gibi

yapılmasına hizmet etmiştir (Arendt, 2004: 164). Niyet aslında eğitmek değil, otoriteye boyun eğmesini öğretmektir.

“Otorite” terimi yerine “yetke” kavramını kullanan, Erol Eren; otoritenin her şeyden önce haklar ve ödevler açısından tanımlanan hukuksal bir kavram (Eren, 2003: 471) olduğunu, hukuki açıdan ise bir “baskı kuvveti” olarak (Eren, 2003: 472) tanımlandığını belirtmektedir. Eren, manevi ve demokratik bir kavram olarak otoriteyi, baskı kuvvetine karşıt olarak, “başkalarının rızalarının ortaya çıkardığı yönetme hakkı” (Eren, 2003: 472) olarak tanımlamaktadır. Bu biçimde ortaya çıkan otorite, diğer bireylerle bağımsız ilişkilere dayanmakta, “ikna etme ve takip ettirme gücü” özelliğine bürünmektedir. Bu özelliği ile otoritenin, bağımsız iradelere dayanan, kişisel ve manevi bir etki olarak diğer kişileri uymaya razı eden bir güç olduğu ortaya çıkmaktadır (Eren, 2003: 472). Otoriteyi incelerken, otoritenin hukuksal, manevi ve demokratik, yönetsel bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle aşağıda bu boyutlar çerçevesinde otorite kavramı incelenecektir.

2.1.1. Hukuksal Kavram Olarak

Mosca’ya göre; yönetici sınıflar iktidarlarını sadece fiilen iktidara sahip olmakla meşru göstermezler, genel olarak kabul edilmiş ve tanınmış doktrinlerin ve inançların mantıki ve zorunlu sonucu olarak göstererek bu iktidara ahlaksal ve hukuksal bir dayanak bulmaya çalışırlar (Lukes, 2002: 656). Kendine hukuksal bir zemin bulan otorite artık haklar ve ödevler itibariyle tanımlanan bir kavramdır. Bu anlamda otorite sahibi itaat bekleme hakkını elinde bulunduran; komuta edilen, idare edilen ise itaat etme ödevi olan kimsedir. Otoriteyi elinde bulunduran kimse yasalardan aldıkları ve toplumsal temayül ve teamüllerin ortaya çıkardıkları itaat bekleme hakkını ellerinde tutarlarken yönetilen kimseler açısından bu belirlenen esas ve kurallara uyma zorunluluğu vardır (Yesertener, 1994: 7).

Fakat her yasa ya da kanun otorite ilişkisi yaratmaz. Bu yasaların muhatapları nezdinde kabul edilebilirliği ve benimsenebilirliği önemlidir. İster Yahudilerin toplumsal olarak dışlanmasını ve sakatların imha edilmesini emreden Nazi yasası olsun, ister on iki yaşına basan her çocuğun ölüme mahkûm edilebileceğini söyleyen

Stalin yasası olsun, çoğu kimse için yasanın meşruiyeti koşulsuz kabul edilebilir şey değildir. Eğer yasal iktidar meşru iktidarsa, bunun nedeni, bu iktidarı temellendiren yasanın da meşru olmasıdır (Mendel, 2005-a: 40–42). Bu nedenle otorite kendine yasa yapmak yoluyla meşruiyet aramaz. Otorite olabilmesi için bir mekanizma, meşru yasa ya da kurallar ortaya koyar. Aksi takdirde meşru olmayan yasalarla meşru bir otoritenin varlığından bahsetmek mümkün olamaz.

2.1.2. Manevi ve Demokratik Bir Kavram Olarak

L. Joffrin'e göre, geçmişte kutsallıktan beslenen otorite, günümüzde rasyonelleşip demokratikleşmiştir (Aktaran: Mendel, 2005-a: 13). Bu bakımdan otorite başkalarının rızalarının yani kabullerinin ortaya çıkardığı bir yönetim hakkı olarak tanımlanabilir. Bu açıklamada en önemli hususun, yönetim hakkının baskı gücüne dayanmadığıdır. Kişinin irade ve arzusuna bağlı olarak teşekkül eder. Bir bakıma kişilerin emir, talimat ve yasalara itaat etmek için vermiş oldukları kararı ifade etmiş olurlar. Bu husus otoritenin demokratik yönünü ortaya çıkarır. Kişiler karşılıklı olarak fikir alışverişinde bulunurlar ve inandırıcı olan fikir kabul görür, itaat ettirici duruma geçer. Bu tarz ortaya çıkan otorite diğer fertlerle olan bağımsız ilişkilere dayanmakta ve ikna etme, takip ettirme gücü ve özelliğine bürünmektedir (Yesertener, 1994: 7-8).

Demokratik otorite aynı zamanda uzlaşım yoluyla otoriteyi de içinde barındırır. Uzlaşım yoluyla otorite anlayışında, otorite itaati zorunlu kılan bağlayıcı kararlarla ilgili görülür, kaynağının tabi olanlarca otorite niteliğinde olduğunun gönüllü olarak kabul edildiği varsayılır. Burada otorite müşkül bir duruma getirilen çaredir; bir birey topluluğu belli bir ortak faaliyete veya faaliyetlere girmek istemekte ama ne yapılması gerektiği üzerinde anlaşamamaktadır. Bir eylem koordinasyonu gereklidir ama herkes kendi kafasına göre hareket ettiğinde bu mümkün olmayacaktır. İnsanlar bir çift ayakkabı yapmaktan bir imparatorluğu yönetmeye kadar herhangi bir ortak amaç için bir araya geldiklerinde iktidarın belli bir yerde bulunmadığı hiçbir örnek gösterilemez ve bu, emir ve itaati beraberinde getirir. Hobbes ve Spinoza'ya göre, bizatihi toplumun varlığı, toplum hayatını mümkün

kılacak emniyetin sağlanması için otoritenin kabulünü zorunlu kılar (Lukes, 2002: 638).

Her ne nedenle olursa olsun insanların kendi arzularıyla bir araya gelmelerinde ve ortak bir amaç için bir şeyler yapmaya karar vermelerinde bir uzlaşımdan bahsetmek mümkündür. Bu anlamda demokratik kavram olarak otoriteden bahsederken bir uzlaşım durumu olduğu açıktır. Kojave, “otorite uzlaşma yapılmaksızın eyleme geçme olasılığıdır” (Kojave, 2007: 15) der. Demokrasi otoritenin ele geçirilmesi olunca, bu görünüm içindeki “demokratik otorite” kavramı, çelişkili bir durum gibi görünmektedir (Mendel, 2005-b: 58). Çünkü seçim zaten var olan yani tanınan otoriteyi bir bireyden ya da gruptan bir diğerine aktarır, ama asla daha önce başka hiç yerde var olmamış bir otorite yaratmaz. Zira eğer var olan hiçbir otorite olmasaydı, bir seçim asla onu doğuramayacaktı; üstelik seçim de olmayacaktı; zira seçilmiş olmayacaktır (Kojave, 2007: 43).

2.1.3. Yönetmel Kavram Olarak

Örgütler daima lider ile takipçileri arasında hiyerarşik bir ayırım yapan güç yapıları olmuşturlar. İnsanın insanlar üzerindeki gücü yönetimin temelini teşkil eder. Yönetmel güç, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşma yeteneğı olarak tanımlanabilir. Bu nedenle güç yönetime hayat enerjisi verir ve yönetimin olmazsa olmaz önkoşuludur. Otorite ise meşruiyet kazandırılmış, haklı güçtür (Hodgkinson, 2008: 85–87). Bu anlamda yönetmel güç, yönetmel otorite şeklini alır.

Yönetmel anlamda otorite, emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararları alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle, onun yönetmel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast (yönetilen), diğeri üst (yönetici) olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirir. Bu güç, Fayol’un “kumanda etme hakkı ve kendine itaat ettirme kudreti” olarak tanımlamasından beri idare biliminde yönetmel bir ilke olarak benimsenmiş bulunmaktadır (Eren, 2003: 472).

Yönetmel otorite makam ve mevki değildir. Yasal yetki demek de değildir. Bu anlamda otorite insanlara iş yaptırma gücüdür. İnsanlara iş yaptırabilme yeteneğidir. Serbestçe verilen bir kararın iş koşullarına uydurulmasıdır. Otorite, otorite gösterilebilecek bir makamda bulunan kişinin yeteneği, başkalarını anlamada göstereceği başarı, cesaret ve muhayyile gücüdür. Yöneticiler bu güç sayesinde çalışanların hareketlerine ve davranışlarına rehber olabilecek kararları alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle otoritenin yönetmel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirir (Güvenç, 1991: 39).

Bu bakımdan yönetmel anlamda otorite, emir komuta yetkisi ve gücünü ifade eden ve bir grubu teşkil eden kişiler arasında hiyerarşik bir yapıya bağlı ilişkiler oluşturarak hedefte birleşmeyi amaçlayan bir güçtür (Yesertener, 1994: 8).

2.2. Otoritenin Kendisine Yakın Kavramlarla İlişkisi

2.2.1. Otorite ve Güç

Otorite kavramı ile birlikte yönetim sürecini etkileyen diğer önemli kavram da “güç” tür. Öyle ise “güç” nedir? Bertrand Russell’a (2004) göre, “enerji” kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, “güç” kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, güç bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır (Koçel, 1999: 408–409) yani tek başına başkaları ile ilişkilendirmeden bir kişi için güçlüdür denemez. Bu nedenle gücün şartlara, ilişkilere ve ortama bağlı olarak belirginleştiği (Bayrak, 2000: 23) söylenebilir.

Güç insanın bir özelliğidir ve güç ona sahip olan biri olduğu zaman vardır. (Bayrak, 2000: 27). İnsani ilişkilerde güç genelde fiziki olmak yerine psikolojik bir görünüm arz eder. Güç başkalarını etkileyebilme anlamında potansiyel bir yeterlilik olarak da tanımlanabilir. Gücü olan kişi, bu yeterliliğini faaliyete dönüştürmeden karşıtına etkisini hissettirir, gücünü onun zihninde yaşatır (şahin, 1999: 7). Bu nedenle Hobbes, her toplumun güç ile yönetildiğini ve yönetilmesi gerektiğini

düşünür. Çünkü insan toplumları, dünyevi düzen olarak her zaman gücün egemenliği altında olacaklardır. İnsanların iş yaşamını düzenlemek, onları toplu yaşamak ve davranmak için bir araya getirmek, insanları boyun eğme zorunluluğuna inandırmak için güç zorunludur. Bu tarz düşünce yapısına sahip olanlar için, kimin yönettiği ve kimin boyun eğdiği önemli değildir; onlara göre yönetenler ve her zaman yönetecek olanlar güçlülerdir (Aron, 2007: 105–106).

Tarihten günümüze güç olgusu, yönetim konusunun en önemli unsuru olagelmıştır. Güç ile ilgili sorunlar ve korku ya da sahip olmadaki tutkular olumlu yönde yönetilmedikçe (Bayrak, 2000: 22) yönetimde birçok zafiyete sebep olacağı ve giderek yönetici-yönetilen ilişkilerini tahrip edeceği bilinmelidir. Otorite uygulamakla, güç kullanmanın aynı şey olduğu yönünde bir algı vardır. Kojave'ye göre ise, otorite uygulamak güç kullanmakla aynı şey olmamakla kalmaz, iki olgu karşılıklı olarak birbirlerini dışlarlar da. Otoriteyi uygulamak için hiçbir şey yapmamak gerekir. Gücü (şiddeti) işin içine sokmaya mecbur olunması, otoritenin söz konusu olmadığını kanıtlar (Kojave, 2007: 16).

Mendel ise bu konuda farklı düşünmektedir. Mendel şöyle der: “Hannah **Arendt**; “otorite, zorlayıcı dışsal güçlerin kullanımından uzak durur” der”. Oysa otoritenin uzak durduğu şey günümüz koşullarında onun yeni kapsamı olmuştur. Okula girişin denetim altına alınması, parmaklıkların kapalı tutulması, cezalandırma baremleri, disiplin kurulu, vb. (Aktaran: Mendel, 2005-a: 32). Mendel'e göre, özellikle günümüzde otorite etkisini güç kullanarak devam ettirmeye çalışmaktadır. Bunu yaparken de, fiziksel güç kullanmaktan da sakınmamaktadır.

Güç ve otorite kavramları birçok yönden benzerlikler taşısa da farklı anlamlar ifade etmektedirler. Gerek otorite ve gerekse de güç kendilerinin dışında olan bir varlık üzerine bir etkiyi belirler. Fakat otorite olaylarında bu etki canlıdır, yani biyo-genetik bir anlam taşır. Hâlbuki güç olaylarında bu etki fiziki ve mekaniktir. Otorite manevi ve kişisel bir erktir. Bu yönüyle otorite araçsızdır. Güç, otorite niteliklerine sahip kişinin diğer kişilerle ilişkisinde özel bir kuvvet olarak ortaya çıkmaktadır. Hâlbuki güç, başkalarının üzerinde bir hâkimiyeti ifade ettiğine göre genellikle araçlıdır (Eren, 2003: 473).

2.2.2. Otorite ve Etki

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Etkilemeyi bir kişinin başka birinin öneri, emir ve isteklerini yerine getirmesini sağlamak (Bayrak, 2000: 31) olarak ta tanımlayabiliriz. Bu anlamda otoriteyi açıklamaya çalışan Weber’e göre; “otorite, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır”. Bu anlamda otorite, bir kişinin, bir görüşün ya da bir örgütün genellikle boyun eğilen büyük etkisidir (Aktaran: Yıldız, 2000: 22). Tanımlamalara baktığımızda, otorite genelde bir durumu, etki ise bir süreci ve sonucu ifade etmektedir. Fakat şu da bir gerçektir ki, otoritenin kabul gördüğü bütün çevre onun etkinlik alanıdır.

İşletmelerde yöneticinin bulunduğu pozisyon yöneticiyi otorite ile donatmıştır. Ancak bu otoritenin kullanımı, yöneticinin başarısını etkileyen unsurlarla ilişki kurmayı gerektirir. Çünkü önemli olan, otorite ile donatılmış olmak kadar bunu kullanabilmektir. Bu ise kişileri etkilemekle mümkündür. Etkileme olayında ise, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki ondan daha da fazla olarak, güç önemli bir rol oynayacaktır (Koçel, 1999: 407).

2.2.3. Otorite ve Hiyerarşi

Biraz karmaşık olan gruplarda ya da iş örgütlerinde artık tek tip bir otorite ya da tek bir otorite türü bulunması söz konusu değildir; bazıları diğerlerinin daha üstünde yer alan pek çok sayıda otorite vardır. Aslında bunların kaynağı aynı olmasına rağmen bunların tümü bir hiyerarşi meydana getirir. Bu hiyerarşi içerisinde aşağı kademe otoritelerin, üst kademelerce atanması mümkün olabileceği gibi, bu atamayı, üst kademeye aralarından bir seçim yapmak üzere bir ya da çok sayıda aday önerme usulüyle birleştirmek de mümkündür (Duverger, 2007: 139). Bu tip örgütlenmelerde otorite, tüm hiyerarşi merdiveni boyunca parçalara bölünmüştür. Bu bölünme otoriteyi zayıflatmaz, çünkü her görev ve aşamanın ortaya koyduğu otorite ilişkileri farklıdır (Berberoğlu, 1985: 136).

Otorite ve hiyerarşi ilişkisi sosyal toplumlar içinde geçerlidir. Milgram’a göre, hiç bir toplum hiyerarşisiz olamaz. Otoritesiz de hiyerarşi olamaz. Toplumsal

işbirliği ancak hiyerarşik ve otoriter tarzda örgütlenebileceğinden, evrim (insanlık evrimi) otoriteyi toplumsal olgunun içine tamamen dışsal bir unsur olarak dâhil etmiştir (Aktaran: Mendel, 2005-a: 53).

Otorite, bir başkasının eylemlerini yöneltten kararlar verme gücü olarak tanımlanabilir. Üst kademedен bir örgüt üyesi kararları şekillendirip astlara iletir, bunu yaparken de bu kararların astlar tarafından kabul edileceğini bekler. Ast da bu kararları beklemektedir, hareketleri de bu kararlar tarafından belirlenir. Ast alternatifler arasından bir seçimde bulunmak için gerekli zihni faaliyetini bir süre için durdurur ve seçimini bu emre dayandırır (Yıldız, 2000: 19). Bu psikolojik durum sayesinde otorite, çeşitli kurumların ya da bireylerin hiyerarşik yapıları üzerinde somutlaşarak yasal dayanağını kazanır. Otorite kendi gücünü her zaman yukarıdan aşağıya ve büyüktен küçüğe doğru uygular (Mendel, 2005-b: 28).

Otorite ile hiyerarşi arasında ilişki kurmaya çalışan Arendt'in otoriter yönetimler için önerdiği imge piramittir. Ona göre; "Gerçekten de piramit, otoritesinin kaynağını kendi dışından alan ama iktidar mevkiini piramidin zirvesine yerleştiren; iktidarın, her biri belli oranlarda ama hiç biri de yukarısındakinden daha az olmamak üzere güce sahip birbiri ardına sıralanmış katmanlardan süzülerek tabana ulaştığı ve bu süzülme sürecindeki ihtimam sayesinde tavandan tabana bütün katmanların bir bütün halinde sıkıca birbirleriyle entegre edilmekle kalmayıp, piramidin tepesinde ve aynı zamanda otoritenin aşkın kaynağını oluşturan odak noktasında toplanacak şekilde iç içe geçtiği bir yönetim yapısı için son derece uygun bir imgedir" (Arendt, 2004: 136). Arendt'in piramit imgesi, basit bir hiyerarşik düzenin çok üstünde, birbirine eklemlenmiş ve bütünleşmiş, süreç içerisinde içselleştirilmiş bir sosyal yapıyı simgeler.

2.2.4. Otorite ve İktidar

Siyaset kuramının ve sosyolojinin tarihi, bir bakıma, iktidar ve otoritenin nasıl kavramsallaştırılacağı, aralarında nasıl bir ilişki olduğu üzerine bitmez tükenmez bir anlaşmazlığın tarihidir. Bu kavramlar birbirinden kesinkes ayrı olgulara yapıştırılmış birer etiket değildir; gerek toplum ve siyaset kuramlarının

oluşturulmasında gerekse toplum ve siyaset hayatında ayrı ayrı yerleri vardır (Lukes, 2002: 627). İktidar olgusunun kaynağında eşitsizlik, grup içinde mevcut bireyler arasında kaynakların eşit olmayan dağılımı yatmaktadır. Bireysel eşitsizlik, bir insanın diğer insanı bir şeyi yapmaya ya da yapmamaya zorlayabilmesi demektir. Örneğin, işveren işçiyi kendi dediklerine uyma zorunda bırakabilir, askerlikte subay ere şu veya bu işi yaptırabilir (Çam, 2005: 321). Bu da ancak etkileme yoluyla olabilir. Bu nedenle iktidar, kullanıldığı toplumun normlarına, inançlarına ve değerlerine uygun şekilde oluşan bir etki biçimidir. İktidarın temelinde yatan olgu ise, toplumdaki tüm grupları, açık ya da kapalı şekilde, şeflerin, hükümetlerin, yöneticilerin varlığını kabullenmiş ve onları diğer grupların üyelerine; o olmasaydı yapmayacakları bir şeyi yaptırmak üzere emir verme hakkıyla donatmış olmalarıdır (Duverger, 2007: 125).

Jouvenel'e göre iktidar "cemiyette hükmünü yürüten adetlerle itaat edilen, fiziki baskı imkânlarına sahip ve var oluşunun hikmetini onda bulunduğu inanan güçten, kısmen cemiyeti yönetmesinin haklı olduğu inancından ve kısmen de onun ihsanlarından nasiptar olunacağı ümidi ile ayakta duran bir şirket (Jovenel, 1997: 49–50)" olarak tanımlanabilir. Leswell ve Kaplan'a göre iktidar "amaçlanan politikalara uymama karşılığı mahrum bırakma yoluyla ya da mahrum bırakma tehdidi kullanılarak başkalarının politikalarının etkilenmesi sürecidir (Aktaran: Lukes, 2002: 631). Blau ise iktidarı "kişilerin veya grupların, her ikisi de olumsuz yaptırımlar olan, normal olarak verilen ödülleri vermeme ya da cezalandırma biçimindeki caydırma yoluyla kendilerine karşı koyulmasına rağmen başkalarına kendi iradelerini dayatmalarıdır" (Aktaran: Lukes, 2002: 631) diye tanımlar.

Bu tanımlamalarda iktidarın özelliği cezalandırma ve dayatmadır. Parsons'da iktidar, bir grubun değil, sistemin tamamıdır. O, ancak toplumsal sistemin yararına bazı işlevleri yerine getirme yeteneğidir. Toplum üyelerinin bu yönde çalışmasını sağlayan bir araçtır (Çam, 2005: 319).

Parsons'un iktidar tanımında, iktidarın bir gruba değil de sistemin tamamına verildiğini görüyoruz. Yine aynı şekilde Arendt, iktidarın özünün "emir-itaat ilişkisine dayandığı ve daha çok insanın bir arada hareket edebilme yeteneğine

tekabül ettiğini savunur (Lukes, 2002: 634). Weber’e göre iktidar, “bir toplumsal ilişki içindeki bir aktörün, hangi temele dayandığına bakılmaksızın karşı koymaya rağmen kendi iradesini gerçekleştirme konumunda olması olasılığıdır”. Weber’e göre “otorite” emretme yetkisiyle aynı şeydir ve hâkimiyet bu nedenle yöneticinin veya yöneticilerin açıklanmış iradesinin (emrinin) başka bir veya birkaç kişinin (yönetilenler) hareketini etkileme amacı taşıdığı ve yönetilenlerin toplumsal bakımdan anlamlı hareketlerini bunlar emrin içeriğini sanki sırf kendi hatırına hareketlerinin düsturu yapmışlarcasına etkilediği bir durum anlamına gelecektir (Lukes, 2002: 634).

İktidar, asimetrik bir ilişki olarak görülüyorsa bu ilişkiyi kavramsallaştırmanın üç biçimi denetim, bağımlılık ve eşitsizliktir. Max Weber’in “bir toplumsal ilişki içindeki bir aktörün, hangi temele dayandığına bakılmaksızın karşı koymaya rağmen kendi iradesini gerçekleştirme konumunda olması olasılığı (Lukes, 2002: 623) şeklindeki iktidar tanımının bunların her üçüyle de bağdaştığını söyleyebiliriz. Otorite toplumsal olarak iktidara karşı oluşturulan saygı, sevgi ve meşruluğu oluşturur. Otoriteye bir iktidar türü şeklinde değil de, iktidarın temeli şeklinde bakmak mümkündür. Çünkü otorite, bir birey veya grubun meşru konumlarına karşılık gelmektedir (Ayhan, 2006: 2). Çünkü güç üzerine dayanmayan bir iktidar ancak otoriteye dayanabilir. Otorite üzerine dayanan bir iktidar, elbette güç kullanabilir ama otorite bir güç doğuruyorsa da, tanımı gereği asla bir siyasi otorite doğuramaz (Kojave, 2007: 70).

Dahl (2002: 80), iktidarla etkiyi de hemen hemen özdeşleştirmektedir; şu farkla ki, iktidar kavramına ağır kayıplara uğrama ögesini eklemektedir. Laswell de, iktidar konusunda Dahl’inkine benzer bir görüş getirir. Laswell’e göre iktidar, etki kullanımının özel bir durumu, benimsetilmiş olan belli bir siyasete uyulmadığı için ya doğrudan doğruya ağır kayıplar verdirterek, ya da bu yönde bir tehdit ileri sürerek başkalarının siyasetini etkileme sürecidir (Çam, 2005: 319).

İktidarın siyasal bir nitelik kazanması, ne tip bir toplulukta kullanıldığına bağlıdır ve siyasal olan iktidar, özel gruplarda ortaya çıkan iktidarların aksine yalnızca küresel toplumda ortaya çıkan iktidardır. Öyleyse kabile şefleri, sitelerin

yöneticileri, feodal beyler, modern ulusların hükümetleri siyasal iktidara sahip olacak; buna karşılık sendikaların, derneklerin, işletmelerin ve idarelerin yöneticilerinin elinde bulunan iktidar, siyasal olmayacaktır (Duverger, 2007: 132-133). Benzer kavramlar arasında işlevsel bir birliktelik olduğunu söyleyen Weber'e göre; güç, erk, iktidar, otorite sözcüğü bir toplumsal ilişkide bireyin kendi iradesini direnmelere karşı bile üstün kılması şansı anlamına gelir. Bu şansın dayanağı, temeli önemli değildir. Otorite bir emre itaat etmeye hazır belirlenebilen kişiler bulma şansı demektir (Güvenç, 1991: 23).

2.3. Otoritenin Kaynakları

Otoritenin kaynaklarına ilişkin değerlendirmelere geçmeden önce, otoritenin her gerçek kaynağının zorunlu olarak kendiliğinden olduğunu ve koşullu kaynakların bunların sadece aktarımı durumunda (Kojave, 2007: 42) olduklarını belirtmek gerekmektedir. Otoritenin kaynaklarına ilişkin iki genel yaklaşımdan bahsedilecektir. Bunlardan birincisi “formel otorite yaklaşımı”, diğeri ise “otoritenin kabulü” yaklaşımıdır.

2.3.1. Formel Otorite Yaklaşımı

Formel otorite yaklaşımı, diğeri bir deyişle biçimsel (şekilsel) otorite yaklaşımı, otoritenin görünümünü esas alır. Otoritenin geleneksel görünümü bir kurumda çalışanlar tarafından, daha üst bir emre uyma, işleyişi ise yukardan aşağıya doğrudur. En üst seviyeden esas kaynak, sosyal müessesenin oluşumuna izin veren toplumdur. Zorunluluk veya razı olma bir durum içerisinde otoritenin doğal sonucudur. Toplumun getirdiği, oluşturduğu müsaadeler kesin kaynaklardır. Günümüz dünyasında her işlev gücünü yasal temellerden alır. Yöneticiler bulundukları makam ve mevki itibarıyla formel otoriteye sahip olurlar. Bu husus organizasyon yapısı içerisinde yönetilenlerin itaate mecbur oldukları bir işleyişi gösterir (Yesertener, 1994: 11).

Görüntüsel olarak otoriteye boyun eğenlerin içsel olarak otoriteye karşı tutumları farklılık arz edebilir. Fakat önemli olan dışsal da olsa bir otorite, bir boyun eğme durumunun varlığıdır. Sosyal bilimler tarihinde çeşitli otorite yaklaşımları

geliştirilmiştir. Arendt'e göre; otoriter yönetimlerin davranışlarına ölçü teşkil eden yasa; ne Platoncu idealarda olduğu gibi insan eseridir, ne de o sırada iktidarda bulunanlar tarafından yapılmıştır. Otoriter yönetimlerde, otorite kaynağını daima yönetimin kendi gücünü aşan bir dış güçten alır; otoriteler otoritelerini, yani meşruiyetlerini her zaman siyasi alanı aşan bu kaynaktan, bu dış güçten almışlardır ve iktidarları bu gücün kontrolü altındadır (Arendt, 2004: 134–135). Bu yaklaşıma göre otoritenin kaynağı, otoritenin kendini aşkın bir güce dayanmasıdır.

2.3.2. Otoritenin Kabulü Yaklaşımı

Otoritenin davranış üzerinde değil de inanç üzerinde uygulandığı düşünülebilir. “Otorite olmak” ile “otorite mevkiinde” olmak karşı karşıya konulduğunda belirtilen çoğu zaman bu ayrımdır. Bu anlamıyla, otoriteyi kabul etmek önermelerin doğruluğunu, kaynakları otorite olarak tanındığı için kabul etmek demektir. Bu, rahiplere veya peygamberlere körü körüne inançtan başlayıp, uzman görüşü örneğinde olduğu gibi ussal temele dayanan kabule kadar uzanan bir aralık içinde yer alan durumları kapsar (Lukes, 2002: 637).

Mesela, Max Weber'in saptadığı meşru ideal tiplerinden olan karizmasal meşruluk, şefin bir kişi olarak şef kabul edilmesi olayına dayanır, böylece şefin, kişisel düzeyde sahip olduğu saygınlık ve çekicilik iktidarın kaynağı haline gelir. Max Weber, hiçbir iktidarın tek bir meşruluk tipine dayandığını da düşünmemektedir. Dolayısıyla ayırdığı diğer iki ideal tipte yasal – ussal meşrulukla geleneksel meşrulukta, karizmadan da bir şey bulunacak ve böylece gerek yasal-ussal otoriteler gerekse geleneksel otoriteler birer önder olabileceklerdir (Duverger, 2007: 136). Bu anlamda Weber'e göre, otorite altında bulunanların sadece emirlere fiili olarak uymaları, otorite kavramını tam olarak açıklamaya yetmez. Emirleri yerine getirenlerin, aynı zamanda onların geçerli olduğunu kabul ettikleri bir norma uymak isteği ya da endişesi ile kavranmaları da gerekir (San, 1970: 91). Otoritenin kabulü yaklaşımına göre, otoritenin en önemli belirtisi, baskı ya da iknaya gerek olmaksızın, itaat etmesi istenenlerin verilen kararı sorgusuz sualsiz kabul etmesidir. Otoriteyi korumak için, kişi ya da makama duyulan saygıyı ayakta tutmak gerekir (Çınar, 2006: 237).

Bu da otorite durumunda olanların, otoriteye maruz kalanlara karşı davranış ve tutumlarında hakkaniyet ölçülerine ne kadar riayet ettiği ile yakından ilintilidir. “Otorite” ve “hak” arasında olduğuna işaret edilen yakınlık her otoritenin neden zorunlu olarak yasal ya da meşru bir niteliğe sahip olduğunu açıklar. Zira her otorite zorunlu olarak, tanınmış bir otoritedir, bir otoriteyi tanımamak, onu yadsımak ve dolayısıyla onu yok etmektir. Bir otoriteyi tanıyan kişi böylelikle onun meşruluğunu da tanır (Kojave, 2007: 16–17).

Buradaki tanıma kavramı tam da otoritenin kabulü durumuna denk düşmektedir. Otoritenin kabulü yaklaşımı psiko-sosyal bakımdan incelenecek olursa, bu durumun kökenlerini saptayabilmek mümkündür. Terk edilme bunaltısının ve suçluluk duygusunun artırılması ve sürekli kılınması, toplumların içinde saptanabildiği gibi, ayrıca otoritenin de kökenidirler. Çocuk kendi ruhsal-duygusal gelişimini izleyeceği yerde, yanıltıcı tehlikelere terk edilmiş olmamak için, boyun eğmeye alışır. Otoriteye boyun eğen bilinçsiz bir refleks, yılların süresi içinde işte böyle yapılır. Böyle bir boyun eğme davranışı, kendi uzak kökeniyle bağlantı kurma yeteneğinde olmayan çocuğa ve yetişkine sonunda tümüyle doğal gelir (Mendel, 2005-b: 64). Böylelikle otorite bilinçsiz ve refleksif olarak kabul edilmiş olur. Otoritenin bir çalışma ortamında kabul edilebilmesi için belli gerekliliklerin sağlandığı varsayılır. İş ve çalışma ortamında otoritenin kabulü, idare edilenlerin rızalarına daha direkt bir yaklaşımı ifade eder ve daha az karışıklığa neden olur. Otoriteye katlanan insanların deneyerek kabul ettiği bireysel mevkiler otoritenin gerçek kaynağı olur. Bernard, otoritenin kabullenilmesinde ihtiyaç duyulan dört gerekliliği şu şekilde sunmuştur (Yesertener, 1994: 12);

- Çalışanlar istenilenleri anlamış olmalıdır.
- Karar esnasında çalışanlar kurumun amaçları ile istenilenlerin örtüştüğüne inanmış olmalıdır.
- Karar esnasında çalışanlar istenilenlerin kendilerinin kişisel ilgileri ile uygunluğuna inanmış olmalıdır.

- Çalışanların düşünsel ve fiziksel olarak kabulü ve uyumunu içermiş olmalıdır.

2.4. Otoritenin Fonksiyonları

Otoritenin fonksiyonları; “Yönetme Yetkisi, Yetki ve Sorumluluk Dağılımı” “Disiplinin Sağlanması ve İş Yaptırma İşlevi”, “İşyerinde Manevi Ortam Sağlanması”, “Sosyal Statü ve Saygı Oluşturması”, “Yöneticilere İtaati Temin Etmesi” başlıkları altında aşağıda incelenmiştir.

2.4.1. Yönetme Yetkisi, Yetki ve Sorumluluk Dağılımı

Elde edilmiş bir otorite adına bir işi yapmak hakkına yetki (Yesertener, 1994: 36), bir işin yapılması veya yapılmaması hususunda üstün ast üzerinde, doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine de yönetme ya da yürütme yetkisi denir (Eren, 2003: 253). Yönetme yetkisinin kapsamı bakımından yönetim organlarını yürütme ve kurmay diye iki gruba ayırmak mümkündür. Yürütme organları; yönetim hiyerarşisinin çeşitli aşamalarında yer alan ve yönetim sürecinin yerine getirilmesi için kararlar alıp, bunları uygulama ve sonuçlarını elde etme yetki ve sorumluluğuna sahip organlardır. Kurmay ya da danışma organları ise, yürütme organlarına yardım işlevini yerine getirirler (Tosun, 1992: 400–401).

Yönetme yetkisi veya hiyerarşik yetki işletme ya da örgütlerde basamaklar silsilesi boyunca yukarıdan aşağıya doğru akar. Her üst kendinden sonra gelen astına doğrudan doğruya, daha aşağıdaki astlara da kendi altındaki ast kanalı ile buyurma yetkisine sahiptir. İzah edilen bu komuta zinciri ise hiyerarşiyi meydana getirir (Eren, 2003: 254). Hiyerarşik yapı içerisinde, en üst makamın örgütü yönetme otoritesine dayanarak alt makamlara örgütün bir kesimini yönetme hakkının verilmesine yetkilendirme (Yesertener, 1994: 36) ya da yetki dağılımı denir. Yetkilendirilen makam otoritenin ya da yetkinin asıl sahibi adına bu yetkisini yönetim faaliyetinde kullanır. Faaliyetlerden veya başkalarının faaliyetlerinden ve yahut da herhangi bir şeye teminat olmaktan doğan hesap verme zorunluluğuna sorumluluk denir (Eren, 2003: 261).

Örgütlerde sorumluluk bir kimsenin örgütsel işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Örgütte görevlendirilen her yöneticinin ya da personelin yaptığı veya istihdam edildiği işinin gereği bir sorumluluğu vardır (Yesertener, 1994: 47). Bu sorumluluğun istenilen nitelikte yerine getirilmesi için, örgütün her kademesinde kişilere verilen sorumluluğa denk olarak yetki de verilmelidir (Simsek, 1998: 144). Bir kimsenin kendisine yürütme yetkisinin tanınmadığı bir konuda meydana gelen sonuçlardan sorumlu tutulmasının doğru olmayacağını (Eren, 2003: 263) söyleyebiliriz. Eğer istikrarlı bir yönetim düzeninin sağlanması ve bu düzenin devamı isteniyorsa yetki ve sorumluluk oranında bir dengenin kurulması gerekir (Yesertener, 1994: 49).

2.4.2. Disiplinin Sağlanması ve İş Yaptırma İşlevi

Toplum sadece bireylerin ihtiraslarına gem vurulmasını değil, insanların hem kitlesel hem de bireysel eğilimlerinin sık sık önüne geçilmesini, iradeleri üzerinde denetim kurulmasını gerektirir. Bu ancak kendileri dışında bulunan ve işlevini yerine getirirken dizginlemek ve boyun eğdirmekle görevli olduğu iradeye ve ihtiraslara tabi olmayan bir kudret tarafından yapılabilir. Bu anlamda, insanların üzerindeki kısıtlar, özgürlüklerin yanı sıra haklarının bir parçası sayılmalıdır (Lukes, 2002: 642).

Bunu gerçekleştirebilecek kudret otoritedir. Üstün yargılama yeteneği, disiplin uygulama yeteneği ve korku uyandırma kapasitesi otoritenin nitelikleridir. Bütün bu nitelikler insanın güven duyma ve şefkat görme ihtiyaçlarından beslenirler (Küçükalp, 2008: 1).

Otorite olayı, aynı zamanda bir toplumsal kurumlaşma ve bireysel planda koşullanmanın içe mal edilmesidir, bu koşullanma öyle bir başarılı olur ki, birey bunun bilincinde olmaz (Mendel, 2005-b: 85).

Böylece otorite; yöneticiye, bünyeye, bilgiye ve kişiliğe güç kazandırarak astların kaidelere, düzene ve çalışma standartlarına uygun hareket etmelerini sağlar. Gerçek anlamda disiplin, astların kendi içlerinde gelişen ve kendi arzularıyla ortaya çıkarılan bir kuraldır (Şahin, 1999: 17).

Weber’e göre ise “disiplin kavramı: tenkit ve direnç gösterme kabiliyetinden mahrum kitlenin itaat alışkanlığını ifade eder” (Weber, 2007: 105). Maddi örgütsel faktörlerde olağan ya da olağanüstü koşullardan dolayı meydana gelen kayıp ve zararlar kolayca giderilebildiği halde, insan alışkanlık ve davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları gidermek ve arzu edilen alışkanlık ve davranışları kazandırmak son derece güç bir iştir. Bu nedenle disiplin, personelin inanarak ve arzu ederek iş yeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlanabilir (Eren, 2003: 513–514).

Bu güç, yöneticinin amaca ulaşmak için gerekli olan iş ve faaliyetleri başkalarına yaptırmak yani başkalarına iş gördürmek sorumluluğunu etkili bir şekilde yerine getirmesinde önemli bir faktör olarak görünmektedir. Bu şekilde yönetim faaliyetleri daha verimli ve düzenli bir şekilde yürütülebilmektedir.

2.4.3. İş Yerinde Manevi Ortam Sağlanması

Sosyal kontrol mekanizmalarının işleyişi otoritenin varlığına dayanır (Dönmezer, 1999: 269). Sosyal kontrol mekanizmaları hem huzurlu bir yaşama ortamının hem de verimli bir iş ortamının sağlanması yönünde oldukça işlevsel öneme sahiptir. Otorite bu mekanizmalar vasıtasıyla, ortak amaçlara ulaşmak için kolektif davranışlardan doğan bir çalışma atmosferi veya havası yaratır (Eren, 2008: 385). Kolektif davranışın oluşabilmesi için insanları bir araya getiren bir şey vardır; otorite bağı bu işlevi görür (Sennett, 2005: 207).

Grup üyelerine ortak bir çalışma yapabilecekleri manevi ortamı ya da havayı yaratan otorite sahibi, hem kendisine itaati sağlarken hem de emrindekilere, sosyal bir çalışma ortamı sağlamak için işbirliği ve beraberliği ile karşılıklı güven duygusu aşılar (Şahin, 1999: 17). Mendel, günümüz işyerlerinde yaratılan manevi havanın arkasında başka şeyler aramakta ve olaya başka boyutundan bakmayı tercih etmektedir. Mendel’e göre: “İşyerinde isleyen otoritenin arkaik içeriği; tabi olanın gönüllü katılımını sağlayan psikolojik manipülasyon; arka planda ise, sevgi yitimi sonucu kaosa ve ölüme düşmenin kaygı verici tehdidi (Mendel, 2005-a: 243) vardır.

Ona göre, manevi ortam yaratılırken kullanılan argümanların hepsi, asıl niyetin gizlenmesini ve sahte bir atmosferin yaratılmasını sağlamaktadır.

2.4.4. Sosyal Statü ve Saygı Oluşturması

Otoritenin derinliklerinde, insan ruhunun bilinmeyen noktalarıyla ilişki kuran gizemli bir durum vardır. Saygınlık olmadan otorite olamayacağı gibi, her şeyden önce, bu gizemsiz yürümez, çünkü çok iyi bilinene az saygı duyulur. Gizemin, gölgenin, uzak durmanın ve uzaklaşmanın gerekliliği, bunları orantılı olarak ve nesnel gerçekle birbirine katan tüm öğeler, yöneticiye kendi kişiliğini olduğundan daha çok büyötmeye ve otoritesini nerdeyse uyutucu bir biçimde “küçöklere” kabul ettirmeye kolayca izin vermektedir. İdealleştirilen arzuların bir yönetici üzerine yansıtılmasına izin veren bu en az gizem ve uzaklık olmadan, otorite biçim alamaz (Mendel, 2005-b: 32–33).

Bu nitelikleriyle biçim alan otorite kavramı, toplumsal yapının çok önemli bir ögesine ışık tutar; bu, belirli bir toplulukta genellikle, bazı kimselere başka statülerde olanlardan onlara itaat meşru sayıldığı için itaat görme hakkını bahseden statüler ve bunlarla desen bir roller sisteminin bulunduğu olgusudur. Bu anlamda bütün otoriteler kurumsaldır. Bununla anlatmak istediğimiz şey, her otoritenin o statüye sahip olan kişiyi aşan, o kişiden önce başkaları tarafından işgal edilip devir mekanizması söz konusu statünün bir ögesi olduğundan, ondan sonra da başkaları tarafından işgal edilecek olan bir statüye bağlı olma durumudur (Duverger, 2007: 136–137).

Sosyal statüyü kişinin davranış düzlemi içerisinde bulunacağı yeri gösteren “pozisyon” veya “sosyal durum” olarak tanımlamak mümkündür. Sosyal statü, davranış düzlemi içerisinde belirli veya üstü kapalı olarak tanımlanmış bir alandır (Erdoğan,1994: 76–77). Genel olarak statü ve mevkiler, hak ve görevlerin biçimsel organizasyon içindeki kademeleşmesini, subjektif anlamda statü ise, bireylerin birbirlerini değerlendirmelerini ve kişisel hükümlerini ifade eder (Eren, 2008: 386).

Sosyal statü ve saygı görüntüsüyle oluşan kişiler arasındaki otorite farkları, unvanları ortaya çıkarmakta, kişilerin sahip oldukları mevkii ve statülere göre

davranmalarını, ilişkilerinde dengeli ve saygılı olarak hareket etmelerini sağlamaktadır (Şahin, 1999: 17). Bu nedenle diyebiliriz ki; sosyal statü ve saygınlık oluşturmak suretiyle kişiye ayrıcalıklı bir güç kazandırmak diğer insanların tavır ve davranışlarını belirli kurallar çerçevesinde kontrol etme ve yol göstermek otoritenin önde gelen fonksiyonlarındandır (Yıldız, 2000: 35).

Değer verme ve saygınlık gereksinmesi, biri bireysel (kişinin kendi gözündeki saygınlığı), diğeri toplumsal (prestij edinmeye dönük) iki unsurdan oluşur. Değer verilme ve saygınlık gereksinmesinin toplumsal unsuru olan prestij, bireyin toplumsal statüsü ve gerçek yetenekleriyle yakından ilişkilidir (Tolan, 2005: 154).

Bu ilişkilerin belirginleşmesinde statü sembollerinin rolü önemlidir. Bu semboller, statüler arasındaki önem sırasını belirlemeye yarayan görünür sembollerdir. Farklı görünümlü fiziki ortamlar, giyilen iş elbisesinin renk ve kalitesi, taşınan çantanın kalite ve özellikleri, kişiye sağlanan görünür olanaklar birer statü sembolüdür. İşletmede genel müdüre verilen oda ile muhasebe şefine verilen oda ölçü ve köşesi biçimi olarak farklıdır. Eğer iki genel müdür yardımcısından birine lüks bir makam aracı diğere standart ve eski model bir makam aracı tahsis edilmiş ise iki genel müdür yardımcısı arasında sosyal statü bakımından fark olduğu söylenebilir (Erdoğan, 1994: 80).

2.4.5. Yöneticilere İtaati Temin Etmesi

Emrinde bulunan kişilerin kendisine itaatini sağlayamayan bir yönetici hakkında otoriteden yoksun bir kimse olarak bahsedilir. Kumanda eden bir kimse, emrinde bulunan kişileri kendisine itaat ettirmek zorundadır. İtaat ettirmek veya uyum sağlamak ise bir otorite işidir (Eren, 2003: 471). O zaman “otorite” nedir? Max Weber’e göre “otorite”, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatlarına uymalarıdır (Koçel, 1999: 409). Erk (iktidar-güç) olgusunda emretme zorunlu olarak meşru olmadığı gibi, itaat etme de bir görev değildir. Oysaki otorite olgusunda itaat etmenin dayandığı bir temel vardır. Bu temel, bireylerin kendilerine verilen emirlere çeşitli güdülere dayanarak uymaları, bu emirleri kabul etmeleridir (Güvenç, 1991: 23).

Otorite konusunda, fiziksel zorlama olmaksızın ve taleplerini tartışmaya ya da haklı göstermeye çalışmaksızın, gönülden itaat ettirme yolu olduğuna dair bir konsensüs vardır. Bu itaat, akıl dışı ve düşüncesiz bir itaatkârlıktır (Mendel, 2005-a: 11).

Genel anlamda otoriteye itaat, her şeyden önce toplumun emir ve isteklerine dayanır. İnsanlar içinde bulundukları toplumun kaide, örf ve kanunlarına ya isteyerek ya da zorla itaat ederler. Yani bu itaat bir otoriteye inanma şeklinde olabileceği gibi, korku yoluyla da gerçekleşebilir. Ayrıca itaat bir otoriteye veya kıymet taşıyan bir değere karşı duyulan hislere de dayanabilir. Yine itaat, bir emrin veya kıymetin iyiliğini doğrudan şahsın anlamasıyla gerçekleşebilir (Yıldız, 2000: 11).

Bu anlamda otorite, insanların içinde özgürlüklerini muhafaza ettikleri bir itaat şeklidir. Platon bütün kamu alanı üzerinde karşı konulmaz yöneticiler haline getirecek bu niteliği yasalara kazandırmakla, böyle bir itaat şeklini yaratacağını ummaktaydı (Arendt, 2004: 145). Günümüzde Platon'un umduklarının hayli gerçekleştiğini görebilmekteyiz. Çağımızda yasalara ve yasa uygulayıcılarına itaat her şeyin önünde psikolojik bir baskı olarak dayatılmakta ve başarılı olmaktadır. Otorite sayesinde; düşünmeden, tartışmadan, açıklama talep etmeden yönetilen yönetene, kadın erkeğe, çocuk ana-babasına, işçi patronuna, mahkûm gardiyanlara vs. itaat eder. Neredeyse refleks haline gelmiş, bedene, dile, kurumlara kayıtlı bir itaat söz konusudur ve itaat eden özne, itaatin söz konusu olduğunu hayal bile etmez. Elleri arasında otoriteyi tutanlar, dinin, ideolojinin, alışkanlıkların gücünün kendilerini doğruladıklarını hissederler ve gündelik yaşamda bundan ciddi avantajlar elde ederler (yönetenler, erkekler vs.) ve otoriteye tabi olanlar kendi itaat edişlerini açıklayamazlar ve bunu doğal bir olgu olarak yaşarlar. Soluk alır gibi otoriteye tabi olunur (Mendel, 2005-a: 107). Bu anlamda ki itaatte de biz “otoriteye itaat etmiyor, sadece bize otoritenin iyi, akıllıca, yararlı vb. olduğu için itaat edilmeyi hak ettiğini söyleyen yargı gücümüzü takip ediyoruz (Çınar, 2006: 236).

Otoriteye itaatin refleks haline geldiği toplum ya da örgütlerde, itaat anlamsal değil sembolik bir hal kazanmaya başlar. Gerçekte birey için otoriteyi temsil eden ayırt edici işaretlerin tanınabilir olması daha sonrası için önemlidir: üniforma, dış

görünüş, ses tonu (Mendel, 2005-b: 54) vasıtasıyla otorite kendini belirginleştirir ve itaati talep eder. Toplumu ya da çalışanlarını itaat ettirme yoluyla kontrol altında tutan otoriter yöneticinin güdüleme, etkileme ve özendirme aracı, çoğunlukla gözdağı ve cezadır. Paraya çok önem verdiği için cezaları genellikle ücret kesimi biçiminde olur. Otoriter yönetici, cezalandırmaya kıyamadığı astlarını, iyilik yaparak borçlandırmaya, bu borcu da kendine itaate dönüştürmeye çalışır (Başaran, 2004: 112).

Otoritenin işlevlerinden olan itaatin temin edilmesinin kayıtsız şartsız yerine getirildiği örgüt, grup ya da toplumlarda ortaya bazı olumsuzlukların da çıkması kaçınılmazdır. Örneğin otorite, çatışmanın canlılığını felç eder. İşlevsel bir planda otorite, çelişkilerin çatışmasına, oyuna ve güç ilişkilerine savunmacı bir çözüm bulma çabasıdır (Mendel, 2005-b: 59). Böylece otorite örgüt ya da toplumda farklılıkları bastırmakla kalmaz, yaratıcılığın ve gelişmenin de önünü tıkamış olur.

2.5. Otoritenin Tipleri

Otorite Tipleri; “Direkt Otorite”, “Yardımcı Otorite”, “Fonksiyonel Otorite”, “Resmi ve Gayriresmi Otorite” başlıkları altında aşağıda incelenmiştir.

2.5.1. Direkt Otorite

Direkt otorite, herhangi bir örgütte çalışan bir kişinin bir yönetici tarafından direkt olarak yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Direkt otorite, kurumun tepesinden aşağıya doğru yayılır. Buna emir-komuta zinciri de denir. Burada her yönetici mahiyeti üzerinde direkt otoriteye sahiptir (Yesertener, 1994: 15-16). Başlangıçta tepe yöneticisince toplanıp, örgüt yapısına göre yatay ve dikey olarak astlara dağıtılan ve kaynağını, yöneltme yetkisinden alan otorite türüdür (Yozgat, 1992: 327).

Günümüzde her bir örgütün teşkilat şeması olduğunu, idarenin emir-komuta sisteminin bu belirginleştirilen şemayla şekillendiğini söylemek yanıltıcı olmaz. Bu bir anlamda hiyerarşik yapının varlığını ortaya koyar. Güncel tabirle emir-komuta zinciri içinde direkt otoriteye yetki ve sorumluluk itibarıyla sahip olan yöneticinin

idari yönetim ve sorumluluk alanını ortaya koyar. Bazen direkt otorite terimi bizzat yöneticilik yapanlarla yardımcı yöneticiler arasındaki farkı ortaya koymak için de kullanılır (Yesertener, 1994: 16–17).

2.5.2. Yardımcı Otorite

Yardımcı otoriteyi kullanan yöneticiler esas sorumlu yöneticilere yönetsel fonksiyonlar itibarıyla yardımcı olarak danışmanlık yapan yöneticilerdir. Yardımcı otorite sahipleri belli sınırlar içinde ikmal yardımı, tavsiye ve diğer bilgileri oluşturup olgunlaştırarak esas yöneticiye iletmekle görevlendirilmiş ve teşkilatlandırılmıştır (Yesertener, 1994: 17). Yönetim bilimlerinde bu tür bir otoriteyle donatılmış yetkiye “kurmay yetkisi” denir. Kamu ve özel şirket yapılarında, hukuk müşaviri ya da mali müşavir olarak görev yapan yöneticiler bu tip otoriteye örnek olarak gösterilebilir. Bu yetkiyi kullananların astları, hiyerarşik örgüt yapısı içerisinde yer almaz. Uygulamayı yapan değil uygulamacıya yardımcı işlev üstlenen otorite türüdür (Yozgat, 1992: 327).

2.5.3. Fonksiyonel Otorite

Fonksiyonel otorite direk emir ve komuta alanlarının dışında kişinin sahip olduğu bir otoritedir (Yesertener, 1994: 19). Fonksiyonel otorite emir-komuta zincirinin yani formel hiyerarşik yapının dışına çıkılarak, bir yöneticinin direkt kendi astı olmayan çalışanlar üzerinde bilgi, beceri ve tecrübesiyle yapmış olduğu işlevsel etkinlikten dolayı kazanmış olduğu bir otoritedir. Ayrıca bir bölüm yöneticisine kendi bilgi ve uzmanlık alanına dayanan diğer işletme bölüm görevlisine komuta etme yetkisi verilirse bu yöneticinin diğer bölümde kullandığı otorite de fonksiyonel otoritedir (Yozgat, 1992: 327).

2.5.4. Resmi ve Gayri Resmi Otorite

Resmi otorite, üstlerin astlarına iş gördürürken örgütlerin dayandığı kanun, talimat, örf ve adetlerden alınan yetkiye, güce dayanan otoritedir. Gayri resmi otorite ise kişisel ve manevi özelliklerden meydana gelen, daima iyiyi ve güzel olanı araştıran insan ruhunu etkileyerek itaat etmesini sağlayan otorite çeşididir

(Yesertener, 1994: 22). Gayri resmi ve resmi otorite diye adlandırılan bu otorite türleri iş örgütünde çatışma ortamı yaratabileceği gibi işlerin sorunsuz ilerlemesi için uyum içinde de olabilirler.

2.6. Otorite Türleri

Otorite türleri; “Kaynaklarına Göre Otoriteler”, “Kişisel ve Örgütsel Özelliklerine Göre Otoriteler”, “Devredebilme Özelliklerine Göre Otorite” başlıkları altında aşağıda incelenmiştir.

2.6.1. Kaynaklarına Göre Otoriteler

2.6.1.1. Güvene Dayanan Otorite: İş doğru bir şekilde yapacağına emin olunan ve daha önceki tecrübelerle bu tür davranışları teyit edilmiş kişilere karşı güven duyulur. Her örgütte, geçmişteki başarıları, şöhretleri nedeniyle büyük etki ve otoriteye sahip kişiler vardır. Bu yöneticiler kararlarını kabul ettirme, uygulama, kolaylaştırma kısaca kendilerine itaat ettirme bakımından daha az güçlüklerle karşılaşır. Bu gibi kimselerden gelen öneriler çoğu kez etkinlik dereceleri inceleme konusu yapılmadan kabul edilir ki bu, güvene dayanan otoritenin en önemli zararıdır. Bu tür otoritenin en önemli yararı ise aşırı bürokrasiyi gideren önemli bir psikolojik araç olmasıdır (Şahin, 1999: 14). Güvene dayanan otorite çalışanların iş görme durumlarını da etkiler. Kendisini güvenlik duygusundan yoksun hisseden bir çalışanın şevki, gayreti ve iş görme isteği azalır. Buna karşılık, bu endişelerden kurtulduğu zaman tüm enerjisini yapıcı işlere harcayacak duruma gelir. Böylelikle hem astlarının kendisine itaatini sağlar hem de amirlerinin takdir ve sevgisini kazanır (Aydoğdu, 2001: 16).

2.6.1.2. Benimsemeye Dayanan Otorite: Güç; saygınlığa, önemsenmeye yani boyun eğen kişinin kendiliğinden benimsediği bir çeşit ahlaksal üstünlüğe dayanıyorsa, zorlama üstü örtülü biçimde bile olsa yoktur. Çünkü yöneticiye, toplulukça tanınmış olan bir otorite yüzünden değil, salt saygınlığından dolayı itaat edilir (Duverger, 2007, 130). Aktar (1999), otoritenin benimsenmesi, her yeni üyenin üyeliği kabul ettiği ve örgüte girdiği psikolojik ve yasal sözleşmenin ana koşulu olduğunu belirtmektedir. İş örgütlerinde, yönetici bir ya da birkaç kişi üzerinde ve

onların kabul alanlarına etkide bulunmaktan ziyade, yönetmiş olduğu tüm astların kabul sahaları üzerine etki ederek kendini gruba benimsetir. Grup yapısında özel yeri nedeniyle yöneticiler grup yapısını, araçlarını, kültürünü ve normlarını bilerek hareket ederlerse ve örgüt dışı ilişkiler, düşünce birliği, işaret ve sembollerden doğan benimseme duygusunu oluşturarak, çalışanları güçlü bağlarla sağlam çalışma gruplarına dönüştürebilirler (Şahin, 1999: 14–15).

2.6.1.3. Yaptırımlara Dayanan Otorite: Bu otorite, hukuki kaynaklı olduğundan manevi ve psikolojik yönü zayıftır. Üst durumunda bulunan yöneticiler astlarının hareketlerine karşı olumlu ya da olumsuz davranışlarda bulunabilme gücüne sahiptirler. Ödüllendirme ve cezalandırma olarak nitelenen bu yaptırımlar, örgüt içi ve dışındaki kişilerce uygulanabilir. Örneğin, örgütlerde işçi sınıflarının yönetime karşı grev yapma, işi yavaşlatma, emirlerin kasten yanlış yorumlanması gibi bazı yaptırımlar uygulayarak yapılmasını istedikleri birçok arzularını üstlerine kabul ettirirler. Bu tür otoriteye bir diğer örnek de fonksiyonel seviyedeki departmanların ilişkileri üzerine verilebilir. Örneğin örgütte yeni bir teknoloji kazandırmak gayesiyle üretim bölümü tarafından hazırlanan projeyi finansman bölümü mali imkânsızlıkları öne sürerek reddedebilir (Şahin, 1999: 15). Bu tür otoritenin korku yönü de vurgulanmaktadır. Bu görüşe göre örgüt üyelerini korkutan her şey otorite kaynağıdır. Yöneticinin gerçekten bu kaynağa sahip olması kadar çalışanın da onu bu şekilde algılaması önemlidir (Aydoğdu, 2001: 18).

2.6.1.4. Töreye Uygunluğa Dayanan Otorite: Kişi, yaşayışını ve davranışlarını içinde bulunduğu sosyal düzenin ve toplum yaşantısının gereklerine, inançlarına ve geleneklerine uygun olarak sürdürür. Bu kural toplum içerisinde oluşan iş örgütleri ya da gruplar için de böyledir. Örgütlerde en üst yöneticiden, en alt memur, müstahdem ve işçilere kadar tüm personel çalıştıkları kurumların çalışma şartlarına, yöntemlerine, törelerine uymaları gerektiğini bilirler (Şahin, 1999: 15). Geleneğe saygının en belirgin olduğu toplumların iş hayatlarında bu duruma sık rastlanır. Mesela klasik Japon yönetim sisteminde tecrübe bilgiden daha önceliklidir ve tecrübeli olan kıdemliler iş örgütü içerisinde bir otorite sahibidirler (Aydoğdu, 2001: 20).

2.6.2. Kişisel ve Örgütsel Özelliklerine Göre Otoriteler

2.6.2.1. Bilgisel Otorite: Belli bir konuda uzmanlığa sahip olmanın verdiği bir güçtür. Bilgi otoritesi, hiyerarşik kademelere bağlı olmaktan ziyade akıl, zekâ, tecrübe, öğrenme arzusu gibi kişisel özelliklerle de yakından ilgilidir (Sahin, 1999: 15). Bu tip bir otorite de kişilerin otoritesi, nihayetinde sadece aklın itaatine ve feragatine dayanmaz. Bilakis kabul edilmeye ve bilgiye yaslanır. Ancak bu bilgi, kişinin yargılarında ve vukufunda bizzat üstün olan bir ötekidir: bir başka ifadeyle, söz konusu otoritenin, kişinin kendi üstünde bir önceliği vardır (Çınar, 2006: 235).

Bilgisel otorite de, bilginin denenmiş olması ve otoriteyi kabul edecek kişileri tatmin etmesi gerekmektedir. Eğer bir bilginin otoritesinden bahsedeceksek, şunu da belirtmeliyiz ki; bir bilgin, ancak yapıtlarına göre ya da kanıtlara göre yargılandıktan sonra otorite sayılır (Mendel, 2005-b: 24). Bu şu anlama gelmektedir ki, bilgisine saygı duyulacak ve itimat edilecek kişinin bilgisi tecrübeyle sabit olmalıdır. Bilgisel otorite de üzerinde durulması gereken bir diğer önemli husus ta şudur: Bilgili olmak, otorite olmak için tek yeterli şart değildir. Otoriteye maruz kalan kişilerin de otorite uygulayanın bilgili olduğuna inanması ve ayrıca bilgiye bir değer-ona itaat edecek kadar- biçmesi gerekmektedir. Uzmanlar örgüt dışı bağlılıklara, sadakatlere ve statü niteliklerine sahip örgüt üyeleridir. Bireyler olarak uzmanlık alanlarına karşı uzun dönemli bir kariyer taahhütleri altına girmişlerdir. Bunun karşılığında ise, kendilerine özel bir güç türü olan bilgi otoritesi verilmiştir. Bilgi otoritesi ile mevki otoritesi yani hiyerarşi arasında zıtlıklar vardır ve bu ikisi birbiri ile çatışabilir. Bilgi otoritesi komuta zincirine dikeydir ve potansiyel olarak özerktir. Hiyerarşik otorite ile rekabet halindedir ve çoğu zaman yönetimin hiyerarşik otoritesinden çok daha doğrudan bir örgütsel misyona sahiptir (Hodgkinson, 2008: 91). Genelde yaygın olan bir kanaat, tecrübeli ve deneyimli olan kişilerin diğerlerine göre daha bilgili olduğu yönündedir. Fakat günümüzde, özellikle bilimsel ve teknik ilerlemelerin hızlı olduğu kimi mesleklerde, çoğu zaman genç bir çalışan kendinden yaşlı olanlara göre daha bilgili olabilir. Burada verimlilik ilkesi, yaş önceliği üzerine kurulu otorite ilkesinin aleyhine ve yetkin kişiden yana olmaktadır (Mendel, 2005-b: 88).

2.6.2.2. Mevkiye Dayanan Otorite: Hiyerarşik basamaklar halinde biçimlendirilmiş bir örgütte, bir üst basamakta bulunan kimse onun altında ve ona bağlı olan basamaklardaki astların üzerinde başka hiçbir şart aranmaksızın emretme ve yöneltme yetkisine sahiptir. Yöneticilere düşen hiyerarşiye saygı gösterme ve dürüst davranmaktır. Astlar da kuralları ve emirleri üstlerden geldikleri için ya da daha rasyonel davranacaklarını düşündükleri için kabul ederler (Şahin, 1999: 15–16). Mevkiye bağlı otorite sahibi, bir örgüt hiyerarşisinde ihtisaslaşmanın gereği olarak itaat etmeyi beklemek, emretmek ve bunu kuvvetle istemek hakkına sahiptir. Bu hak üst yöneticilerden alt kademe yöneticilere inildikçe görev alanı, yetki ve sorumluluklar bakımından azalmalar gösterecektir (Aydoğdu, 2001: 23–24).

2.6.2.3. Kişisel Otorite: Karizmatik otorite olarak da adlandırılan kişisel otorite, şefin kişisel değerine, onun kutsal karakterine, kutsal ya da örnek karakterine dayanır. Temeli duygusaldır. İnsanları büyük bir görevi yerine getirecek kişiye terk eder (Mendel, 2005-b: 26). İnsanların kişiliklerine bağlı olarak gerçekleştirdikleri baskı ve korku gibi psikolojik olaylara dayanmayan manevi düşler, kişisel otorite olarak adlandırılır. Yönetimde etkili sayılabilecek başlıca kişisel özellikler, azim sahibi olma, his ve akıl arasındaki ilişkiler gibi özelliklerdir. Bu özelliklerin uygun bir şekilde bilgi otoritesi ile birleştirilmesi sonucu itaat ettirme gücünün arttığı görülür (Şahin, 1999: 16) Bir otoritenin kurumsal niteliği ne kadar köklü olursa olsun, bu otoriteye boyun eğenlerin onun kişisel niteliğine dikkat etmemeleri imkânsızdır. Geleneksel bir kral ya da bir bürokrat olsun, yönetilen halk her zaman kuralların ötesinde kişisel saygınlığı bulunanlar ve bulunmayanlar arasında bir ayrım yaparlar. Bu tür bir çekiciliği olanlara itaat daha fazla ve kolay olur (Berberoğlu, 1985: 138).

2.6.2.4. Manevi Otorite: A.Comte, yeni “pozitif felsefe”nin, eski düzenin yerini alacak yeni bir “toplumsal itaat” biçimini, bir “pozitif hiyerarşi”yi meşru kıldığı görüşündeydi. Yeni “manevi iktidar” topluma rehber olacak “ahlakı” kuracaktı; bunun rolü “fikirlerin üzerinde hükümet etmek, yani çeşitli toplumsal ilişkilerin tabi olması gereken ilkelerin konulması ve sürdürülmesi olacaktı. Hem eğitsel işlevi hem de toplumsal çatışmalara düzenli şekilde müdahale etmesi nedeniyle etkin olacak bir

otorite uygulayacaktı. Comte, bunun yeni bir otorite ilkesi “çağdaş bir manevi iktidar” olduğuna açıkça inanıyordu (Lukes, 2002: 643). Comte’nin inandığı ve yapmaya çalıştığı şey, tam da bizim açıklamaya çalıştığımız manevi otoriteye denk düşmektedir. Manevi otorite, toplumsal ya da örgütsel itaati gerçekleştirmek için fikirlere hükmedecek, toplumsal ya da örgütsel ilkeleri oluşturacak ve bunların işlemlerini, sürdürülmesini sağlayacaktır. Ancak günümüzde, genel refah ve toplu eğitimin yaygınlaşması, medya ve iletişimdeki teknolojik ilerlemeler, algılanan yaşam kalitesindeki düşüş, dini ve ruhani değerlerin yitirilmesi, yabancılaşma ve anlamın kaybedilmesi, politikacılar ve yöneticilerin çoğunun hamurunun çok sıradan olduğu yönündeki gitgide keskinleşen algılama gibi nedenlerle, geleneksel diye adlandırılan manevi otorite zayıflatılmış ve otoriterlik karşıtı bir iklim oluşturulmuştur. Bu nedenlerle yöneticiler, daha açık bir biçimde uzlaştırıcı, iletişimde daha ikna edici, girdileri daha kabullenici olmalıdır. Bu süreçte ödün verme ve genişletilmiş katılımcı karar alma süreçleri gibi yapısal değişiklikler de gündeme getirilebilir (Hodgkinson, 2008: 93). Bütün bu değerlendirmelere rağmen günümüz iş örgütlerinde, bir yöneticinin manevi otoriteye sahip olması imkânsız değildir. Onun astları üzerinde etkisinin sadece itaat ettirme yönünde değil: sürükleyici olma, kendisini taklit ettirme, hayran olma şeklinde ortaya çıkması mümkündür. Manevi otoriteye sahip kişilere genelde lider adı verilir. Manevi otorite sahibi kimse bütün icraatlarında kendisini takip edenler tarafından yetenek ve adalet hisleriyle değer kazanır (Şahin, 1999: 16).

2.6.3. Devredibilme Özelliklerine Göre Otorite

Hiyerarşide üst mevkide bulunan kimseler, sahip oldukları yetkileri kendilerinden daha alt seviyelerde bulunan astlarına devredebilirler. Yapılan devir ile iş yaptırma yetkisi güçlendirilmektedir, ancak bir işi yapabilme ustalığı, bilgi, doğuştan gelen liderlik yetenekleri devredilebilme veya devralınabilme özelliklerinden yoksundur (Şahin, 1999: 17). Otoritenin devri, genelde otoritenin aktarımı yoluyla olur. Bu devlet organizasyonlarında, kaynağını yasalardan alan otoritenin devletin en üst tepesinde olan kişiden hiyerarşik basamaklar takip edilerek en alt memura kadar otoritenin devri örneğinde gözlemlenebilir. Fakat bilgi,

uzmanlık ve kişisel özelliklerden kaynaklanan otorite de bunun gerçekleştirilebilmesi mümkün değildir.

- **Otoritenin Dağıtılması:** Otoritenin aktarımı probleminde, aktarım ya kalıtım, ya seçim, ya da atama yoluyla gerçekleşir. Otorite aynı kalarak, onu temsil eden kişiler onu cisimleştirir, gerçekleştirir, ona maddi dayanak sağlar; bunun anlamı, otoriteyi doğuranın onu elde tutanın varlığı değil, edimleri ya da nitelikleri olduğudur (Kojave, 2007: 52). Aşırı otoriter yapıya sahip olduğunu söyleyebileceğimiz, otoriter yönetici tipi, dar denetim alanlarından oluşan dik bir hiyerarşi sıra dizini kurar: zorda kalmadıkça otoritesini, ast yöneticilere devretmez: tüm otoriteyi elinde toplamaya özen gösterir (Başaran, 2004: 113).
- **Bölünebilen Otorite:** Yönetimin otoritesi pek çok arı tip ya da hepsini bir arada topluyorsa, tüm bu kurucu unsurların hepsinin bir tek ve aynı dayanağa mı sahip olması gerektiği, yoksa unsurları ayrı ayrı gerçekleştirmenin mi uygun olduğu sorulabilir. Bu tam anlamıyla otoritenin bölünmesi problemidir (Kojave, 2007: 72). Otoritenin bölünmesi durumunu genelde en açık haliyle siyasi – devlet- organizasyonlarında görmekteyiz. Siyasi otoritenin bir çok bağımsız dayanak arasında bölüştürülmesi gerektiğini ileri süren anayasal kuramlar, modern demokrasilerin temelinde yer alan “güçler ayrımı” ilkesidir (Kojave, 2007: 73). Bu ilkeye göre birçok arı otorite tipini bünyesinde barındıran devlet, bir güç dengesi kurabilmek ve kendi kendini kontrol altında tutabilmek amacıyla birbirine eklemlenmiş otoriter yapısını bölerek, birbirinden bağımsız hale getirmeli ve böylece kendi içinde bir denge oluşturmalıdır.

2.7. Liderlik Ve Otorite İhtiyacının Ortaya Çıkış Sebebi

İnsanlar gruplar halinde yaşayan sosyal varlıklardır. Herhangi bir amaçla birden fazla insanın bir araya gelerek oluşturdukları bir grupta insanların doğası gereği bir liderin peşinden gitme ya da grubu peşinden sürüklenme güdüsü

yatmaktadır. Liderlik grup yaşamının ortaya çıkardığı bir statüdür. Bu statünün tarihi, insanlık tarihi kadar eskidir.

Öyleyse kişinin başka insanları kendi denetimi altına almaktan, başkalarının davranışlarını etkilemekten büyük bir zevk ve doyum aldığı kuşkusuzdur. Ancak kişilerin güç kullanımını ne kadar önemsedikleri konusunda büyük ayrımlar gösterebileceklerini görmek de gerekir. Adler'in bakış açısından yola çıkarsak özellikle fiziksel ve benzeri özürlerinden dolayı aşağılık duyguları taşıyan kişilerin gücü ve otoriteyi daha çok arayacağı düşünülebilir (Uyanık, 2005: 83).

Bu konuda şu olayı anlatmakta yarar olacaktır. *1950 yılında Amerika'da kimya ödülünü Chicago Üniversitesi Kimya Profesörlüğü'nden emekliye ayrılan bir zat kazanmıştı. Her sene kimya alanında en önemli buluşu yapan kimyagere verilen bu ödül o yıl 40 küsur senelik hocalık hayatında herhangi bir buluşu olmayan bir profesöre acaba neden verilmişti? Sebebi basitti. Çünkü Amerika'da o ana kadar kimya ödülünü kazanan ünlü kimyagerlerin hepsi bu yaşlı profesörün talebelerindendi.* Bugün bütün dünyanın üzerinde titizlikle durduğu ve fikir birliğine vardığı şey her alanda lider olabilecek insanların yetiştirilmesidir (Aktaran: Osmay, 1985: 529).

Bilindiği gibi insanlık tarihinde dini inançların büyük etkisi vardır. Esasen yönetim ve liderlik ile ilgili çok önemli tarihi gelişmelerin geçmişte önemli ölçüde dini akımların etkisi ve gölgesi altında geliştiğini söylemek mümkündür. Temel bir insani ihtiyaç olan inanma zamanla çeşitli inanç sistemlerinin gelişmesini bu ise insanların yaşam biçimlerini bir bütün olarak etkilemiştir. Dolayısıyla tarih boyunca *inanç sistemleri* insanların düşünsel dünyaları ve yaşam biçimleri kadar *yönetim ve liderlik süreçlerinde de* belirleyici olabilmıştır (Fındıkçı, 2009: 21).

Yetişme sürecindeki insanımıza belki her şeyi öğretiyoruz. Dünyayı, uzayı, gezegenleri, kurbağanın sinir sistemini, yeryüzündeki akarsuları vb. Ama insanlara, insanlığı, daha da önemlisi “insan” olmayı anlatamıyor, belki de öğretemiyoruz. Yani her şeyi öğreniyoruz da kendimizi öğrenemiyoruz, kendi gerçeklerimizle yüz yüze gelemiyoruz bir türlü. Kısacası eğitim süreçleri, bize kendimizi öğrenmemizi

sağlayacak bir pratik vermekten uzak görünüyor. Böylece biz aslında bizi bilmenin yani kendimizi bilmenin dışında her şeyi bilen bir yolda hayatımıza hızla devam ediyoruz. Bu ise kendimizi yönetmede sorun olarak karşımıza çıkıyor. Gerçekten yeterince tanımadığımız kendimizi, yeterince bilemediğimiz, öğrenemediğimiz kendimizi yönetmek sanıldığı kadar kolay olmuyor. Kendimizi yönetmek her şeyden önce sahip olduğumuz temel özellikleri tanımayı, bilmeyi kısacası kendimizle hem dem olmayı gerektirir (Fındıkçı, 2009: 218). Sonuç olarak; kendi potansiyelini ve yeteneklerini farkında olup gerekli özveride bulunarak kullansaydı emir verici ve otoriter güce ihtiyaç duyulmazdı. Oysa o korkularının esiri haline gelmiş bir zihniyetin temsilcisi zayıf yönlerini kapatmak için baskı ve otoriteye başvurur.

2.8. Liderlik Ve Otorite Arasındaki İlişkiler

Grubun verilen emirlere uymaları ve örgütün beklentilerine uygun bir performans göstermeleri için liderlerin çalışanları etkileme hakkı otorite olarak tanımlanmaktadır. Yönetici pozisyonunda bulunan bir lider bulunduğu mevkiden dolayı otoriteyi elinde bulundurur. Ancak otorite sahibi olmak grubu etkileyip yönlendirmek için yeterli değildir. Otorite içinde bulunan toplumun yapısına uygun biçimde oluşmuş olan bir güç şeklidir. Weber'e göre otorite örgütteki kişilerin isteyerek ve herhangi bir şarta bağlı olmadan üstlerin emirlerine uymalarıdır. Üstün emir vermeye hakkı vardır ve astlar da bu emirlere uymak zorundadır (Kılınç, 2009: 101).

Liderlik ile otorite (güç-yetki) arasındaki ilişkiyi daha iyi anlayabilmek açısından liderlik otorite kullanımı basamakları üzerinde durmak faydalı olacaktır. Liderin astlarını harekete geçirmek için kullandığı güçler; yasal güç, bilgi gücü ve beğenilme gücü olarak üçe ayrılabilir (KHOK: 2009: 2–3)

- Askerler için yasal güç, görevini yapmayan asta karşı kullanılan ve sınırları Askeri Ceza Kanunun 171'inci maddesinde belirtildiği şekliyle zorlayıcı güçtür. Amirin disiplin hukuku bağlamında 477 sayılı Disiplin Mahkemeleri Kuruluşu yargılama usulü ve Disiplin Suç ve Cezaları hakkındaki kanun ile

353 sayılı Askeri Mahkemeler Kuruluşu ve Yargılama Usulü kanununda da çeşitli yetkileri bulunmaktadır.

- Astları harekete geçirebilmek ve dolayısıyla etkileyebilmek için kullanılacak diğer güç bilgi gücüdür. Komutanlar astlarından daha fazla bilgiye sahip olmazsa onları etkileyemezler. Bu yüce Atatürk'ün **“Komutanlar, muhakkak astlarından âlim olmalıdırlar”** özdeyişi ile koşutluk sağlamaktadır. Lider veya yönetici konumundaki kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıkları, iş başarımında en etkili araçların başında yer alır. Astlar bir liderin bilgi, uzmanlık ve deneyimine ne ölçüde fazla değer veriyor ve ona güveniyorlarsa o kişiden olumlu yönde etkilenmeleri o denli fazla kolay olacaktır.
- Astları etkilemek için kullanılabilecek diğer güç ise beğenilme gücüdür. Günümüzde ünlü sanatçı veya politikacıların sıkça yararlandıkları danışmanlarının hareket noktası da bu güç çerçevesinde şekillenmektedir. Bu danışmanlar, çalıştıkları kişilerin toplum nezdindeki beğenilme gücünü artırarak insan toplulukları üzerinde etki yaratmayı hedeflemektedirler. O halde, liderler de beğenilme gücünü artırarak astlarını etkileyebilirler. Bu güç sayesinde liderin kişiliği astlarda saygı uyandırır, onlara ilham verir ve bunun sonucunda da kişiliği astlar tarafından örnek alınır.

Liderlikle otorite arasındaki ilişkilerden bir tanesi de otorite gücü: liderin makamına verilen yaptırım gücüdür. Bu güç, söz konusu yasalarla verilen otoriteyi; inisiyatif kullanma gücü yanında kişinin kendi bireysel kişilik özelliklerinden kaynaklanan otorite gücü olarak da öne çıkabilir. Kimi insanların ve özellikle liderlerin temel kişisel yatkınlık olarak belirli düzeyde bir otorite gücüne sahip olduklarını bunu davranış ve uygulamalarda ortaya koyduklarını görebiliyoruz (Fındıkçı, 2009: 234). Rahatlık ile liderlik bir araya gelmeyen iki terimdir. Lider, en güç kararların sorumluluğunun kendisine ait olduğunu ve bütün üzüntülerin ne kadar büyük olursa olsun sonunda onun omuzlarına yüklenebileceğini fakat onun kendisinin üzüntü ve sorumluluklarını hiçbir zaman başkalarına devredemeyeceğini herkesin kesin suretle bilmesini sağlamalıdır. İnsan bunu hürriyetlerinden bağımsızlıklarından ve özelliklerinden yapacakları fedakârlıklarla öderler. Bu adeta

liderin onlardan topladığı ve onlarında seve seve verdikleri bir otorite vergisidir ki bu onun bu yetkiyi uygulamadaki becerikliliğinin onlara sağladığı tatmin ile orantılıdır. Onlar kendilerinden alınan bu otoriteyi liderin önemli bir savaşı kazanmak veya faydalı reformları yapmak için kullandığını gördükleri sürece bu vergiyi vermekle devam ederler. Fakat onun bunu yanlış kullandığını, israf ettiğini veya boşuna harcadığını görürler ve aynı zamanda ona bir şey ödmeden de ondan kurtulabileceklerinin farkına varılırsa artık ona kolay kolay metelik vermezler (Osmay, 1985: 479).

2.9.Takipçilerin Liderden Ve Otoriteden Beklentileri

İçinde bulunduğu çevre lideri etkiler. Liderlikte kişinin önemli bir rol oynaması gibi çevre faktörleri de önemli rol oynar. Grubu oluşturan kişilerin beklentileri, otorite derecesi yapılan işlerin nitelikleri gibi faktörler lideri etkilemektedir. Buna göre liderlik sürecini şu şekilde formüle etmek mümkündür.

Liderlik=f (Lider, izleyiciler, koşullar)

Liderlik; lider, izleyiciler ve koşullar bileşeninden oluşan örtük bir kavramı temsil eder. Böylece kendi içinde parçadan bütüne doğru bir akış şeması izler. Liderlik, liderin kendisinin izleyicilerin ve koşulların (çevrenin) fonksiyonudur. Liderlik süreci yukarıdaki fonksiyonu oluşturan üç faktöre bağlıdır ve bunların özelliklerinin değişmesi liderlik sürecini etkiler (Kılınç, 2009: 99).

Bilgi ve tecrübe yoğunluğuna tutulan günümüzün dünyasında hizmetlerin farklı şekilde ele alınıp farklı şekilde servis yapılması liderlik ve otorite üzerindeki beklenti algılarını tetiklemektedir. Bu durum beraberinde takipçilerin lider ve otoriteden beklenti dünyasını zenginleştirdiği kadar değişime uğramasına sebep olmaktadır. Bu değişim ve beklentilerin bir kısmı şu şekilde ifade edilebilir (KHOK, 2009: 1-85);

- Toplantıların emir alma emir verme değil fikir alış verişi şeklinde olması takipçilerin liderden öncelikle beklentisidir,

- Otorite sahibi liderlerin öz eleştiri yapması takipçileri rahatlatır,
- Takipçileri liderden inisiyatif kullanabilecekleri ortam hazırlamasını beklerler,
- Takipçileri liderin ikna ederken baskı taktiğini kullanmasını tercih eder,
- Takipçileri liderin otoriter gücünü her zaman üzerlerinde hissetmek isterler,
- Takipçiler liderden uygulama değil yönlendirme beklerler,
- Takipçileri liderin beden dilini etkili kullanmasını beklerler,
- Sadakat ve hoşgörü sahibi lider takipçilerini olumsuz etkiler,
- Takipçileri hedefe ulaşmada her zaman liderlerin yanında olmasını isterler,
- Takipçileri ile lider arasındaki sevgi faktörü başarı için önemli bir olgudur,
- Takipçiler her durumda lidere göre hareket etmek isterler,
- Takipçiler liderin davranış biçiminin her daim kuralcı olmasını beklerler,
- Her takipçi liderin gücünü paylaşmak ister,
- Takipçiler liderin kendilerini önemsemesinden mutluluk duyar,
- Takipçiler verilen görevin nasıl yapıldığına değil sonuca bakılmasını isterler,
- Liderleriyle arasında akrabalık bağı olan takipçiler için hata yapma riski önemli değildir,
- Takipçiler liderlerinden ihtiyaçlarının saptanması ve yanıtlanmasını beklerler,
- Takipçiler liderle zamanı paylaşacak ortamlara ihtiyaç duyarlar.

Sonuç olarak takipçilerin yönetilme güdüsü liderin takipçilerine karşı davranış ve ifade tarzlarıyla doğru orantılı olarak değişir. Burada dikkat edilecek husus lider ve otorite arasında oluşan hassas dengenin kurulmasıdır.

Bu bölüme kadar anlatılan liderlik ve otorite kavramları ışığı altında lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine yapılan alan araştırması bulgularına yer verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİSE ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK VE OTORİTE ALGISI ÜZERİNE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI BULGULARI

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Liderlik ve otorite konuları ile ilgili yerli ve yabancı literatür taranarak teorik altyapının oluşturulmasının ardından, çalışmanın bu bölümünde, Antalya ili Finike ilçesindeki ortaöğretim düzeyindeki okullarda öğrenim gören öğrenciler üzerinde gerçekleştirilen ve öğrencilerin liderlik ve otorite algılarının değerlendirilmesini amaçlayan alan araştırması bulguları yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Liderlik ve otorite algı düzeyleri araştırmaları önemli araştırma başlıkları arasında yer almaktadır. Ancak az sayıda araştırma, *liderlik ve otorite algısı* kavramını geleceğin gençleri ve öğrenci perspektifinden ele almıştır. Bu çalışma çerçevesinde yapılan alan araştırması, eğitim kurumundaki gençlerin *liderlik ve otorite algısını* ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın temel amacı Antalya ilinin Finike ilçesindeki ortaöğretim öğrencilerinin liderlik ve otorite algılarının değerlendirilmesidir. Bu genel amaca bağlı olarak aşağıda yer alan alt amaçlara ulaşılmaya çalışılacaktır:

- Lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algı düzeylerini belirlemek.
- Lise öğrencilerinin nasıl bir lider istediklerini ve otoriden ne anladıklarını ortaya koymak.
- Lise öğrencilerinin çeşitli sosyo-demografik özellikler açısından liderlik ve otorite algılarının farklılaşıp farklılaşmadıklarını belirlemek.

Bu amaçlar çerçevesinde sınanmak üzere bazı hipotezler geliştirilmiştir. Lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısını ele alan doğrudan çalışmalara literatürde rastlanılmadığından, hipotezler genel olarak kurulmuştur.

Hipotez 1:

Katılımcıların cinsiyetleri ile liderlik ve otorite algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Erkek katılımcıların liderlik ve otorite algı düzeyi, kadın katılımcılara göre daha yüksektir.

Hipotez 2:

Katılımcıların eğitim seviyeleri (sınıfları) ile liderlik ve otorite algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça liderlik ve otorite algıları da değişmektedir.

Hipotez 3:

Katılımcıların ailelerinin gelir seviyeleri ile liderlik ve otorite algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Öğrencilerin gelir düzeyleri arttıkça liderlik ve otorite algı düzeyleri de değişmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma aşağıdaki sınırlılıkları içermektedir. Dolayısıyla veri değerlendirmesinde bu sınırlılıklar göz ardı edilmemelidir.

- Araştırma, sadece *liderlik ve otorite algısını* ölçümlemeyi amaçlamaktadır.
- Çalışmanın uygulama kısmı Antalya ilinin Finike ilçesindeki ortaöğretim öğrencileri ile sınırlı olmakla birlikte araştırma sadece ortaöğretim öğrencilerini kapsamaktadır.
- Araştırmanın güvenilirliği bu öğrencilerin vermiş oldukları cevapların objektifliğiyle sınırlıdır.

- Araştırma sonuçları anketi yanıtlayan lise öğrencilerinin, 2011 yılı Şubat ayı görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

3.1.3. Varsayımlar

Bu araştırmada: şu görüşlerin doğruluğu test etmeye gerek görülmeden olduğu gibi kabul edilmiştir:

- Araştırmada kullanılan ölçme ve değerlendirme aracı geçerli ve güvenilirlerdir.
- Belirtilen koşullar altında oluşturulan çalışma kümesi evreni temsil yeteneğine sahiptir.
- Araştırmada görüşlerine başvurulmuş ya da anketi yanıtlayan lise öğrencileri geçerli ve güvenilir bilgiler vermiştir.

3.1.4. Araştırmanın Tasarımı ve Uygulanması

Çalışmanın tasarım türü "nedensellik ilişki tasarımı"dır. Bu tasarımda birden fazla faktör arasındaki ilişkinin varlığı ötesine gidilerek söz konusu ilişkinin doğası açıklanır. A'nın B üzerindeki etkisi araştırılır. Daha fazla değişken kullanılacaksa, örneğin A1, A2 ve A3'ün B'ye tek tek ya da birlikte olan etkisi üzerinde durulur.

Araştırmanın evrenini, Antalya ilinin Finike ilçesinde öğrenim gören orta öğretim öğrencileri oluşturmaktadır. Bu ilçede yer alan Anadolu Lisesi, Canan Yavuz Gürkan Kız Meslek Lisesi ve Sancak Özel Koleji'nde öğrenim gören 9,10, 11 ve 12. Sınıf öğrencilerinin toplamı 1125'dir.

Araştırma çerçevesinde, Finike ilçesindeki ortaöğretim öğrencilerinin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, öğrencilerin yerlerinde bulunmaması ve araştırmaya katılmak istememesi gibi nedenlerle veri toplama süreci biraz uzamıştır. Bu doğrultuda 10 Şubat tarihinde başlanan anket 20 Mart 2012 tarihinde bitirilmiş, toplam 650 öğrenciye ulaşılmış ve bunlarla yüz yüze anket gerçekleştirilmiştir.

3.1.5. Soru Formu ve Ölçüm Araçları

Liderlik ve otorite algısını ölçmek amacıyla hazırlanan anket formu, Finike ilçesindeki orta öğretim öğrencilerinden oluşan 55 kişilik grup üzerinde önteste tabi tutulmuş bu sayede çalışmayan sorular tespit edilerek anket formu son halini almıştır

Toplamda 94 sorudan oluşan anket formu, temel olarak üç bölüme ayrılmaktadır. Birinci bölümde 13 sorudan oluşan demografik belirleyiciler, ikinci bölümde ise otorite ile ilgili sorular, son bölümde ise liderlik ile ilgili sorulardan oluşan bölüm bulunmaktadır.

Ankette yer alan özellikle otorite ve liderlikle ilgili maddeler beşli derecelendirme ölçeğine göre hazırlanmış; “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği için 1, “Katılıyorum” seçeneği için 2, “Kararsızım” seçeneği için 3, “Katılmıyorum” seçeneği için 4, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneği için 5 puan verilmiştir. Bu araştırmada kullanılacak beşli derecelendirme ölçeğindeki aralık için $(5-1=4)$ hesaplanan aralık katsayısına göre $(4/5=0.80)$ seçenek aralıkları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

1.00	-	1.79	Kesinlikle Katılıyorum
1.80	-	2.59	Katılıyorum
2.60	-	3.39	Kararsızım
3.40	-	4.19	Katılmıyorum
4.20	-	5.00	Kesinlikle Katılmıyorum

Araştırma bulguları değerlendirilirken aritmetik ortalama puanları 1’e yaklaşan değerler en yüksek, 5’e yaklaşan değerler ise en düşük olarak yorumlanmıştır.

3.1.6. Verilerin Toplanması ve Kullanılan İstatistiksel Analizler

Anketlerden elde edilen veriler Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış olup araştırmaya yönelik olarak çeşitli istatistikî analizlerle değerlendirilmiştir.

Çalışmada betimleyici istatistikler (frekans ve Yüzde değerleri), soruların frekans dağılımları, anketin güvenilirlik analizi ve “*Liderlik Ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik Ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*” anketinin cinsiyete bağlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız iki örnek t testi yapılmıştır. Buna ek olarak hem cinsiyet hemde bazı demografik özelliklerin otorite, Liderlik ve ideal liderlik üzerine etkilerini karşılaştırmak için Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Araştırmalar SPSS 15,0 paket programı ile yapılmış olup, anlamlılık düzeyi 0.01 ve 0.05 olarak belirlenmiştir (Efe ve ark., 2000).

Bulguların değerlendirilmesinde kullanılan istatistikî analizlere ilişkin bilgiler aşağıda kısaca sunulmaktadır.

3.1.6.1. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Tek yönlü varyans analizi ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır. Bu analizin yapılabilmesi için aşağıdaki varsayımların yerine getirilmiş olması gerekmektedir. (Norusis, 2002: 301):

1. Bağımlı değişkenin ölçüm düzeyi en az aralık ölçeğinde olmalıdır.
2. Puanlar bağımlı değişkende etkisi araştırılan faktörün her bir düzeyinde normal dağılım gösterir.
3. Ortalama puanların karşılaştırılacağı örneklem ilişkisizdir.
4. Örneklem varyansları eşittir.

3.1.6.2. Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Samples T Test)

Bu tür analizde iki ayrı gruptan ve bu gruplardan alınan ayrı örneklemlerden söz edilir. Buradaki temel amaç grupların herhangi bir özelliğinde benzerlik ya da farklılıkları ortaya koymaktır. Analiz, iki bağımsız gruptan alınan iki örneğin ortalamalarının karşılaştırılması esasına dayanır (Erdoğan, 2003: 320). Analize ilişkin temel varsayımlar ise şu şekilde özetlenebilir (Bryman ve Gramer, 2001:140):

1. Bağımlı değişkene ait ölçüm düzeyleri ya da puanlar mesafeli ya da oranlı ölçek düzeyindedir ve karşılaştırmaya esas iki grup ortalaması aym değişkene aittir.
2. Bağımlı değişkene ait gruplar normal dağılıma sahiptir.
3. Ortalama puanların karşılaştırıldığı puanlar ilişkisizdir.

3.1.7. Araştırmanın Güvenilirliği

Hazırlanan anket sorularının, uzmanlar tarafından araştırmanın amacına uygun olup olmadığını, araştırma konusunu araştırıp araştırmadığını, araştırma amacını doğru ve güvenilir olarak yansıtan sorulara yer verilip verilmediğini, anketi çeşitli alt başlıklara ayırırken bu başlıklarda yer alan soruların konunun bütünü ile bir bağlantı oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla güvenilirlik katsayısının belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alpha Coefficient modeli dikkate alınarak araştırma sorularının güvenilirliği istatistiksel olarak incelenmiştir.

Bu katsayının güvenilir olduğunun söylenebilmesi için aşağıda ki kriterlere göre karar verilmesi gerekmektedir (Kalaycı vd., 2003: 24).

Güvenilirlik Ölçütleri

Düzeyi	Güvenirliliği
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Ölçek güvenilir değil
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Ölçek güvenilirliği düşük
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Ölçek oldukça güvenilir
$0.80 \leq \alpha < 1$	Yüksek derecede güvenilir

Araştırmada kullanılan güvenilirlik modellerinden olan Cronbach Alpha Katsayısı, iç tutarlılığın bir ölçütüdür. Bu yöntem ölçekte yer alan tüm soruların homojen bir yapı gösterip, göstermediğini test eder. Bu katsayı ölçekte yer alan her bir soruya ait puanların toplanarak oluşturulan toplam skorun sorular arasındaki bağlantının homojen olup olmadığını, soruların birbirleriyle ne kadar alakalı bir yapı sergilediğini ortaya koyan bir katsayıdır. Ölçekte yer alan k tane maddeye (soruya)

verilen yanıtların değerleri (puanları-skorları) toplam şeklinde bulunuyorsa bu ölçek toplam puanlara dayalı bir ölçek olarak kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda araştırma anketinin güvenilirliği $\alpha = 0.94$ olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre yukarıdaki güvenilirlik ölçütlerine göre anketin “yüksek derecede güvenilir” olduğu ve araştırmanın amacına uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.2. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ilk olarak öğrencilerin demografik özellikleri ortaya konacaktır. Daha sonra onların liderlik ve otorite düzeyleri ayrı ayrı ortaya konduktan sonra bu düzeylerin onların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir. Son aşamada ise söz konusu iki kavram arasındaki ilişki sınanacaktır.

3.2.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu başlık altında katılımcıların yaş, cinsiyet, öğrencilerin cinsiyet dağılımı, eğitim düzeyi(sınıfı), gelirleri, ailelerin gelir düzeyi, anne ve babasının mesleği, kardeş sayısı, ailenin yaşadığı yer ailede kaçınıcı kardeş olduğu gibi sorularına alınan yanıtların betimleyici istatistik bulgularına yer verilecektir.

3.2.1.1. Yaş Dağılımı

Katılımcıların yaşlarına ilişkin bulgulara merkezi eğilim istatistikleri aracılığıyla ulaşılmıştır. Genelde öğrencilerin yaş dağılımları aşağıda ki tabloda sunulduğu şekildedir.

Tablo 3.1: Yaş Dağılımı

		N	%	Geçerli %
Yaşınız	14,00	13	2,0	2,0
	15,00	152	23,4	23,5
	16,00	187	28,8	28,9
	17,00	166	25,5	25,7
	18,00	115	17,7	17,8
	19,00	11	1,7	1,7
	20,00	2	0,3	0,3
	Toplam	646	99,4	100,0

Öğrencilerin yaş dağılımına bakıldığında; %28,8'i 16 yaş, %25,5'i 17 yaş, %23,4'ü 15 yaş, %17,7'si 18 yaş, %2,0'si 14 yaş, %1,7'si 19 yaş, %0,3'ü ise 20 yaş grubuna sahiptir. **Bu sonuca göre öğrencilerin çoğunluğunun; 16 ve 17 yaş aralığında olduğu görülmektedir.**

3.2.1.2. Cinsiyet Dağılımı

Öğrencilerin %66,8'i kız, %33,2'u da erkektir. **Elde edilen oranlar cinsiyete meydana gelen farklılaşmaların bulunduğu hipotezleri test etmek için yeterli olacaktır.**

Tablo 3.2: Öğrencilerin Cinsiyet Dağılımı

		N	%	Geçerli %
Cinsiyetiniz	Kız	434	66.8	66.8
	Erkek	216	33.2	33.2
	Toplam	650	100.0	100.0

3.2.1.3. Öğrencilerin Sınıf Dağılımı

Öğrencilerin %29,1'i 9.sınıf, %27'si 10. sınıf, %22,7'si 11. sınıf, %21,3'ü 12. sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır. **Öğrencilerin sınıf dağılımının dengeli bir biçimde olduğu görülmektedir.**

Tablo 3.3: Öğrencilerin Sınıf Dağılımı

		N	%	Geçerli %
Kaçıncı sınıftasınız?	9.sınıf	189	29.1	29.0
	10. sınıf	175	26.9	27.0
	11. sınıf	147	22.6	22.7
	12.sınıf	138	21.2	21.3
	Toplam	649	99.8	100.0

3.2.1.4. “Ailede Kaçıncı Kardeşsiniz” Dağılımı

Öğrencilerin kaçıncı kardeş olduklarının dağılımına bakıldığında; %48,8 ile 2. kardeş, %31,9 ile 3. kardeş, %8,3 ile de 4. kardeş oldukları görülmüştür. **Bu sonuca göre; öğrencilerin çoğunluğunun 2. kardeş olduğu görülmektedir.**

Tablo 3.4: “Ailede Kaçıncı Kardeşsiniz” Dağılımı

		N	%	Geçerli %
Ailede Kaçıncı Kardeşsiniz	1. kardeş	43	6.6	6.8
	2. kardeş	311	47.8	48.8
	3. kardeş	203	31.2	31.9
	4. kardeş	53	8.2	8.3
	5. kardeş	16	2.5	2.5
	6. kardeş	6	0.9	0.9
	7. kardeş	2	0.3	0.3
	8. kardeş	2	0.3	0.3
	10. kardeş	1	0.2	0.2
	Toplam	637	98.0	100.0

3.2.1.5. Doğum Yeri Dağılımı

Öğrencilerin %77,9’u Antalya doğumludur. Diğer illerde doğanlar ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur. **Bu sonuca göre; öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun doğum yerinin Antalya olduğu sonucuna varılmıştır.**

Tablo 3.5: Doğum Yeri Dağılımı

		N	%	Geçerli %
Doğum Yeriniz	Adana	3	0.5	0.5
	Adıyaman	1	0.2	0.2
	Afyon	4	0.6	0.6
	Amasya	2	0.3	0.3
	Ankara	13	2.0	2.0
	Antalya	498	76.6	77.9
	Bilecik	1	0.2	0.2
	Bingöl	1	0.2	0.2
	Burdur	14	2.2	2.2
	Bursa	3	0.5	0.5
	Çanakkale	1	0.2	0.2
	Çorum	1	0.2	0.2
	Denizli	8	1.2	1.3
	Diyarbakır	1	0.2	0.2
	G.antep	4	0.6	0.6
	Giresun	1	0.2	0.2
	Antakya	5	0.8	0.8
	Isparta	5	0.8	0.8
	İçel	2	0.3	0.3
	İstanbul	7	1.1	1.1
	İzmir	1	0.2	0.2
	Kastamonu	1	0.2	0.2
	Kayseri	4	0.6	0.6
	Kocaeli	2	0.3	0.3
	Konya	10	1.5	1.6
	Kütahya	1	0.2	0.2
	Malatya	1	0.2	0.2
	Manisa	5	0.8	0.8
	K.Maraş	1	0.2	0.2
	Mardin	2	0.3	0.3
	Muğla	5	0.8	0.8
	Muş	1	0.2	0.2
	Ordu	2	0.3	0.3
	Samsun	2	0.3	0.3

	Sivas	4	0.6	0.6
	Trabzon	2	0.3	0.3
	Şanlıurfa	1	0.2	0.2
	Uşak	6	0.9	0.9
	Van	1	0.2	0.2
	Yozgat	4	0.6	0.6
	Kırıkkale	3	0.5	0.5
	Batman	1	0.2	0.2
	Karabük	2	0.3	0.3
	Osmaniye	2	0.3	0.3
Toplam		650	100.0	

3.2.1.6. Aylık Ortalama Harcama Miktarı Dağılımı

Anket formunda açık uçlu olarak sorduğumuz aylık harcama miktarı sorusunu aralıklı hale getirilmiştir. Bu doğrultuda öğrencilerin %46,6'sı, aylık ortalama 0-100 TL. arasında harcamada bulunmaktadır. %26,4'ü aylık ortalama 101-200 TL. arasında harcamada bulunmaktadır. %11,5'i 201-300 TL., %5,9'u 301-400 TL., %5,1'i 401-500 TL., %4,4'ü ise aylık ortalama 501 TL ve üzerinde harcamada bulunmaktadır. **Öğrencilerin çoğunluğunun aylık ortalama 200 TL.'nin altında harcamada bulunduğu saptanmıştır.**

Tablo 3.6: Aylık Ortalama Harcama Miktarı Dağılımı

		N	%	Geçerli %
Aylık Ortalama Harcama Miktarınız	0-100 TL	275	42,3	46,6
	101-200 TL	156	24,0	26,4
	201-300 TL	68	10,5	11,5
	301-400 TL	35	5,4	5,9
	401-500 TL	30	4,6	5,1
	501 TL ve üzeri	26	4,0	4,4

	Toplam	590	90,8	100,0

3.2.1.7. Ailenin Yaşadığı Yer

Öğrencilerin yaşadıkları yerlere ilişkin bulgulara bakıldığında; %50,2'sinin ilçe merkezinde, %37'sinin belde de, %10,3'ünün köyde ve %2,50'sinin ise il merkezinde yaşadığı görülmektedir. **Bu sonuca göre öğrencilerin çoğunluğu ilçe merkezi ve belde de yaşamaktadır.**

Tablo 3.7: Ailenin Yaşadığı Yer Dağılımı

		N	%	Geçerli %
Ailenizin yaşadığı yer	İl Merkezi	16	2.5	2.5
	İlçe Merkezi	320	49.2	50.2
	Belde	236	36.3	37.0
	Köy	66	10.2	10.3
	Toplam	638	98.2	100.0

3.2.1.8. Baba Mesleği Dağılımı

Öğrencilerin babalarının meslek gruplarına bakıldığında %31,7'sinin çiftçi, %15,2'sinin memur, %15,0'inin esnaf, %12,5'inin işçi, %11,1'inin diğer meslek grubu, %8,9'unun emekli, %4,1'inin serbest meslek sahibi olduğu görülmektedir. **Bu sonuca göre öğrencilerin babalarının mesleğinin büyük bir çoğunluğunun %31,7 ile çiftçilerden oluştuğu görülmektedir.**

Tablo 3.8: Baba Meslek Dağılımı

		N	%	Geçerli %
Baba Meslek Dağılımı	İşçi	80	12.3	12.5
	Memur	97	14.9	15.2
	Esnaf	96	14.8	15.0
	İşsiz	9	1.4	1.4
	Emekli	57	8.8	8.9
	Çiftçi	202	31.1	31.7
	Serbest Meslek	26	4.0	4.1

	(Avukat, Muhasebeci, Doktor vs)			
	Diğer	71	10.9	11.1
	Toplam	638	98.2	100.0

3.2.1.9. Anne Mesleği Dağılımı

Öğrencilerin annelerinin meslek gruplarına bakıldığında; %73,7'sinin evhanımı, %8,2'sinin çiftçi, %5,7'sinin , %3,9'unun işçi, %2,8'inin esnaf, %2,0'ının diğer meslek grupları, %1,5'inin serbest meslek grubu, %1,4'ünün emekli, %0,8'inin işsiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. **Bu sonuca göre en büyük grubu %73,7 ile eve hanımlarının oluşturduğu görülmektedir.**

Tablo 3.9: Anne Meslek Dağılımı

		N	%	Geçerli %
Annenizin Mesleği	İşçi	25	3.8	3.9
	Memur	37	5.7	5.7
	Esnaf	18	2.8	2.8
	İşsiz	5	0.8	0.8
	Emekli	9	1.4	1.4
	Çiftçi	53	8.2	8.2
	Serbest Meslek (Avukat, Muhasebeci, Doktor vs)	10	1.5	1.5
	Ev hanımı	477	73.4	73.7
	Diğer	13	2.0	2.0
	Toplam	647	99.5	100.0

3.2.1.10. Baba Eğitim Durumu Dağılımı

Öğrencilerin babalarının eğitim durumlarına bakıldığında; %47,2'sinin ilkokul, %17,6'sının lise, %17'sinin ortaokul, %14,1'inin üniversite, %1,4'ünün yüksek lisans , %0,3'ünün doktora , %0,6'sının diğer eğitim durumuna dâhil olduğu

görülmektedir. %1.4'ü ise okur-yazar değil, %0,3'ü okur-yazardır. **Bu sonuca göre; öğrencilerin babalarının eğitim durumlarının çoğunluğunun ilkokul mezunu olduğu saptanmıştır.**

Tablo 3.10. Baba Eğitim Durumu Dağılımı

		N	%	Geçerli %
Babanızın Eğitim Durumu	Okur-Yazar değil	9	1.4	1.4
	Okur-Yazar	2	0.3	0.3
	İlkokul	305	46.9	47.2
	Ortaokul	110	16.9	17.0
	Lise	114	17.5	17.6
	Üniversite	91	14.0	14.1
	Yüksek lisans	9	1.4	1.4
	Doktora	2	0.3	0.3
	Diğer	4	0.6	0.6
	Toplam	646	99.4	100.0

3.2.1.11. Anne Eğitim Durumu Dağılımı

Öğrencilerin annelerinin eğitim durumlarına bakıldığında; %62,4'ü ilkokul, %13,4'ü ortaokul, %12,5'inin lise, %6,0'sının üniversite, %1,7'sinin yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu görülmektedir. %2,8'i ise okur-yazar değil, %0,9'u okur-yazardır. **Bu sonuca göre öğrencilerin annelerinin eğitim durumlarının büyük bir çoğunluğunun ilkokul mezunu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.**

Tablo 3.11: Anne Eğitim Durumu Dağılımı

		N	%	Geçerli %
Anne Eğitim Durumu Dağılımı	Okur-Yazar değil	18	2.8	2.8
	Okur-Yazar	6	0.9	0.9
	İlkokul	405	62.3	62.4
	Ortaokul	87	13.4	13.4
	Lise	81	12.5	12.5
	Üniversite	39	6.0	6.0
	Yüksek lisans	7	1.1	1.1

	Doktora	4	0.6	0.6
	Diğer	2	0.3	0.3
	Toplam	649	99.8	100.0

3.2.1.12. Ailenizin Ortalama Aylık Gelir Düzeyi Dağılımı

Öğrencilerin ailelerinin aylık gelir düzeyi dağılımına bakıldığında; 1001-1500 TL arasında gelir elde edenlerin oranının %25,9'unun 1001-1500, %20,2'sinin 1000 TL. altı, %15,6'sının 1501-200 TL., %14,32'ünün asgari ücret ve altı, %10,4'ünün 3000 TL. ve üzeri, %6,8'inin 2001-2500 TL arasında, %6,7'sinin 2501-3000 TL. arasında olduğu görülmektedir. **Bu sonuca göre; öğrencilerin ailelerinin aylık gelir düzeyinin 1500 TL. ve altında olduğu saptanmıştır.**

Tablo 3.12: Ailenizin Ortalama Aylık Gelir Düzeyi

		N	%	Geçerli %
Ailenizin Ortalama Aylık Gelir Düzeyi	Asgari Ücret ve Altı	88	13.5	14.3
	1000 TL altı	124	19.1	20.2
	1001-1500 TL	159	24.5	25.9
	1501-2000 TL	96	14.8	15.6
	2001-2500 TL	42	6.5	6.8
	2501-3000 TL	41	6.3	6.7
	3000 TL ve üzeri	64	9.8	10.4
	Toplam	614	94.5	100.0

3.2.2. ÖĞRENCİLERİN LİDERLİK VE OTORİTEYE İLİŞKİN GENEL DÜŞÜNCELERİ

3.2.2.1. Öğrencilerin Otorite İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

Çalışmaya katılan öğrenciler, otorite ile ilgili oluşturduğumuz skalada (1=kesinlikle katılıyorum- 5=kesinlikle katılmıyorum) 1'den 5'e kadar değer vermişlerdir. Öğrencilerin vermiş oldukları değerler sonucunda ortalamalar şu şekilde sıralanmaktadır; Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır

($\bar{X}$:3,32), otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür ($\bar{X}$:3,12), otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir (3,01), otorite emir verme hakkıdır ($\bar{X}$:3,01), otorite itaat ettirme gücüdür ($\bar{X}$:2,94), otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir ($\bar{X}$:2,83), otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir ($\bar{X}$:2,79), otorite manevi güce dayalı bir sistemdir ($\bar{X}$:2,75), otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır ($\bar{X}$:2,20), otorite güvene dayanan simge durumudur ($\bar{X}$:2,18). Bu doğrultuda öğrencilerin; otoriteyi başkalarının davranışlarını belirleme hakkı olmadığı, otoritenin kişiye örgüt tarafından verilen bir güç olmadığı noktasında kararsız kaldıkları görülmektedir. **Öğrencilere göre otorite; akılla belirlenmiş kurallara uymak ve güvene dayalı simge durumudur. Otoritenin rasyonellik ve güven ile doğru orantıda olduğunu söyleyebiliriz.**

Tablo 3.13: Öğrencilerin Otorite İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

	N	Ortalama	S.D
Otorite emir verme hakkıdır	642	3,0109	1,32592
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	644	2,2050	1,07636
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	631	2,7971	1,16431
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	630	3,3270	1,30952
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	632	3,0142	1,23913
Otorite itaat ettirme gücüdür	633	2,9400	1,36857
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	631	3,1284	1,28025
Otorite güvene dayanan simge durumudur	636	2,1887	1,10785
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	630	2,8302	1,12835
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	640	2,7516	1,28766

3.2.2.2. Öğrencilerin Liderlik Kavramı İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

Öğrencilere göre liderlik kavramına ilişkin özelliklerin ortalamaları şu şekilde sıralanmaktadır; liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir ($\bar{X}$:1,66), liderlik tek kişilik bir olaydır ($\bar{X}$:2,34), liderlik yasal güce sahiptir ($\bar{X}$: 2,76), liderlik vazgeçilmez olmaktır ($\bar{X}$: 2,96), liderlik kişilere hükmetmektir. ($\bar{X}$: 3,09), liderlik

diğer insanları peşinden sürüklemektir ($\bar{X}$: 3,39). 1 ve 5 arasında oluşturduğumuz skala sonucunda 1'e en yakın sonuç olarak karşımıza "liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir" çıkmaktadır. Öğrenciler liderlik kavramını kişilere yeni yollar gösterebilmek olduğunu belirtmişlerdir. **Liderliğin tek kişilik bir olay olduğu öğrenciler tarafından onaylanmıştır. Liderliğin vazgeçilmez olmadığı, yasal bir güce sahip olduğu, kişilere hükmetmektir noktasında öğrencilerin kararsız oldukları saptanmıştır.**

Tablo 3.14: Öğrencilerin Liderlik Kavramına İlişkin Değerlendirmeleri

	N	Ortalama	S.D
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	643	2,3406	1,39559
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	642	2,9657	1,35520
Liderlik kişilere hükmetmektir.	639	3,0955	1,38350
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	637	3,3925	1,40746
Liderlik yasal güce sahiptir.	641	2,7660	1,27531
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	642	1,6620	,94436

3.2.2.3. Öğrencilere Göre Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Öğrencilere göre liderde bulunması gereken özelliklerin ortalamaları; İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır ($\bar{X}$:1,33), İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır ($\bar{X}$: 1,41), İdeal lider cesaretli olmalıdır ($\bar{X}$: 1,44), İdeal lider gerçekçi olmalıdır, ($\bar{X}$: 1,44), İdeal lider hazırlıklı olmalıdır ($\bar{X}$: 1,45), İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır ($\bar{X}$: 1,50), İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir ($\bar{X}$: 1,53), Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir ($\bar{X}$: 1,66), Lider hırslı olmalıdır ($\bar{X}$: 1,79), Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir ($\bar{X}$: 1,86), Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir ($\bar{X}$: 3,53) şeklindedir. **Öğrencilerin 1 ile 5 arasında vermiş oldukları puan skalasına göre liderin özellikleri şu şekilde saptanmıştır; ideal lider sorumluluklarının bilincinde, cesaretli, gerçekçi, hazırlıklı, iyi bir dinleyici, yardımsever, kimsenin düşünemediğini düşünen ve**

hırslı olmalıdır. Liderin tek başına karar vermesi noktasında öğrencilerin bu düşünceye katılmadıkları saptanmıştır.

Tablo 3.15: Öğrencilere Göre Liderde Bulunması Gereken Özellikler

	N	Ortalama	S.D
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	641	1,8674	1,10236
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	643	3,5334	1,35690
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	641	1,4103	,75321
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	638	1,5078	,81534
Lider hırslı olmalıdır.	643	1,7916	1,06200
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	642	1,4439	,76025
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	639	1,4570	,76212
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	642	1,4408	,76206
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	641	1,5304	,84007
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	640	1,3391	,72018

3.2.2.4. Öğrencilere Göre İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

“İdeal bir liderde bulunması gereken aşağıda sıralanan özelliklere ne derece katılırsınız?” Sorusunda öğrencilerin ortalamaları şu şekilde sıralanmaktadır; ideal bir liderin özgüveni yüksek olmalıdır ($\bar{X}$:1,34), güven vermelidir ($\bar{X}$:1,35), mücadele ruhu olmalıdır ($\bar{X}$:1,36), düzeni sağlamalıdır ($\bar{X}$:1,40), yeni fikirleri teşvik etmelidir ($\bar{X}$:1,41), yeniliklere açık olmalıdır ($\bar{X}$:1,43), örnek davranışlar sergilemelidir ($\bar{X}$:1,44), diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir ($\bar{X}$:1,45), açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir ($\bar{X}$:1,45), işini titizlikle denetlemelidir ($\bar{X}$:1,46), tutarlı olmalıdır ($\bar{X}$:1,47), iyi çalışmalarını takdir etmelidir ($\bar{X}$:1,49), eleştirilere açık olmalıdır ($\bar{X}$:1,51), talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir ($\bar{X}$:1,51), yeni projeler üretmelidir ($\bar{X}$:1,52), karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir ($\bar{X}$:1,52), kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir ($\bar{X}$:1,53), astlarına adil davranmalıdır ($\bar{X}$:1,53), canlı ve enerjik olmalıdır ($\bar{X}$:1,56), yeni fikirleri

tartışmaktan hoşlanmalıdır ($\bar{X}$:1,57), uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durmalıdır ($\bar{X}$:1,57), astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir ($\bar{X}$:1,57), astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir ($\bar{X}$:1,58), gelecek hakkında planlar yapmalıdır ($\bar{X}$:1,58), kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir ($\bar{X}$:1,63), çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır ($\bar{X}$:1,65), gerektiğinde çabuk karar almalıdır ($\bar{X}$:1,67), büyümeyi teşvik etmelidir ($\bar{X}$:1,66), olayları irdelemeden ve düşünmeden karar almamalıdır ($\bar{X}$:1,71), vizyon sahibi olmalıdır ($\bar{X}$:1,74), astlarına güvenmelidir ($\bar{X}$:1,76), otoriteden dolayı lider çok fazla bencil davranmamalıdır ($\bar{X}$:1,76), arkadaşça davranmalıdır ($\bar{X}$:1,78), güler yüzlü olmalıdır ($\bar{X}$:1,78), kendisini takip edenler tarafından bizden biri olarak görülmelidir ($\bar{X}$:1,82), yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir ($\bar{X}$:1,83), yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır ($\bar{X}$:1,84), astlarını savunmalıdır ($\bar{X}$:1,85), stresli görünmemelidir ($\bar{X}$:1,88), soğukkanlı olmalıdır ($\bar{X}$:1,90), halkla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır ($\bar{X}$:1,91), tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır ($\bar{X}$:1,92), içinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır ($\bar{X}$:1,97), otoritesini kullanan liderler çalışanları arasında birleşme ve koalisyon oluşumu sağlamalıdır ($\bar{X}$:1,98), karar alırken riske girmekten kaçınmamalıdır ($\bar{X}$:2,06), üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır ($\bar{X}$:2,12), duygusal olmamalıdır ($\bar{X}$:2,46), etkileyici bir fiziki görünüme sahip olmalıdır ($\bar{X}$:2,63), bakışları sert ve keskin olmalıdır ($\bar{X}$:2,91), liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır ($\bar{X}$:3,04), boyu uzun olmalıdır ($\bar{X}$:3,24), yaşı büyük olmalıdır ($\bar{X}$:3,26), şişman olmamalıdır ($\bar{X}$:3,33), otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır ($\bar{X}$:3,35), Kararları bizzat kendisi almalıdır ($\bar{X}$:3,54), erkek olmalıdır ($\bar{X}$:3,74), ideal bir lider otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır ($\bar{X}$:3,77) .

Öğrencilere göre ideal bir lider; güven vermeli, mücadele ruhuna sahip olmalı, düzeni sağlamalı, yeni fikirleri teşvik etmeli, yenilikçi olmalı, örnek davranışlar sergilemeli, açık ve dürüst olmalı, diğer kişilerin düşüncelerine önem vermeli, işini titizlikle denetlemelidir. Lider eleştiriye açık olarak başarıyı desteklemelidir. Lider kişinin fiziksel yapısına ilişkin özellikleriyle ile yaşı, boyu, kilosu, cinsiyeti ideal liderlik için önemli bulunmamıştır. Liderin her sözünün emir olarak algılanması ve diğer kişilerin düşüncelerine başvurmadan karar alması da öğrenciler tarafından katılmıyorum şeklinde değerlendirildiği saptanmıştır.

Tablo 3.16: Öğrencilere Göre İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

	N	Ortalama	S.D
Boyu uzun olmalıdır.	644	3,2422	1,47884
Şişman olmamalıdır.	646	3,3328	1,48869
Yaşı büyük olmalıdır.	643	3,2628	1,34569
Erkek olmalıdır.	643	3,7434	1,42336
Bakışları sert ve keskin olmalıdır.	646	2,9149	1,48079
İdeal bir liderin özgüveni yüksek olmalıdır.	641	1,3432	,69202
Güler yüzlü olmalıdır.	643	1,7885	,94986
Mücadele ruhu olmalıdır.	640	1,3672	,68600
Soğukkanlı olmalıdır.	640	1,9000	1,17325
Duygusal olmamalıdır.	641	2,4665	1,26955
Stresli görünmemelidir	631	1,8875	1,08160
İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.	633	3,7725	1,35668
Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.	635	3,3543	1,34989
Kararları bizzat kendisi almalıdır.	635	3,5402	1,40174
Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır.	631	3,0475	1,38161
Otoritesini kullanan liderler çalışanları arasında birleşme ve koalisyon oluşumu sağlamalıdır.	624	1,9856	1,09197
Otoriteden dolayı lider çok fazla bencil davranmamalıdır.	632	1,7658	,99710
Düzeni sağlamalıdır.	643	1,4028	,76801
Tutarlı olmalıdır.	639	1,4726	,78512
Yeni fikirleri teşvik etmelidir.	643	1,4152	,74688

Eleştirilere açık olmalıdır.	639	1,5102	,85801
Karar alırken riske girmekten kaçınmamalıdır.	638	2,0658	1,15463
Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.	639	1,4585	,81584
Güven vermemelidir.	637	1,3564	,74194
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanmalıdır.	642	1,5701	,84837
Arkadaşça davranmalıdır.	637	1,7865	,98492
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir	640	1,6375	,92429
Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.	638	1,5878	,90402
Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermemelidir.	636	1,5142	,84450
Astlarına bir birey olarak saygı göstermemelidir.	635	1,5811	,90440
Olayları irdelemeden ve düşünmeden karar almamalıdır.	635	1,7118	1,10652
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.	633	1,6588	,94156
Esnek ve değişime açık olmalıdır.	640	1,7734	,99147
Astlarına adil davranmalıdır.	639	1,5399	,84979
İşini titizlikle denetlemelidir.	639	1,4695	,81824
Gerektiğinde çabuk karar almalıdır.	638	1,6724	,94805
Karar verirken astlarına söz hakkı vermemelidir.	637	1,5228	,85499
Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermemelidir.	638	1,5345	,85231
Büyümeyi teşvik etmemelidir.	637	1,6688	,91038
İyi çalışmaları takdir etmemelidir.	638	1,4969	,84747
Diğerlerinin düşüncelerine önem vermemelidir.	640	1,4500	,80530
Yeni projeler üretmemelidir.	641	1,5226	,84402
Yeniliklere açık olmalıdır.	642	1,4315	,77549
Astlarına güvenmemelidir.	630	1,7603	,93067
Astlarını savunmalıdır.	628	1,8583	,96045
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.	628	1,9204	1,05360
Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durmalıdır.	630	1,5794	,85845
Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.	628	1,5748	,89432
Örnek davranışlar sergilememelidir.	631	1,4469	,77866
Canlı ve enerjik olmalıdır.	632	1,5633	,84211
İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımamalıdır.	627	1,9729	1,10946
Kendisini takip edenler tarafından bizden biri olarak görülmemelidir.	627	1,8296	1,02813
Vizyon sahibi olmalıdır.	628	1,7468	,93722
Halkla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.	627	1,9171	1,02344
Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.	620	2,1274	1,19025
Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmemelidir.	627	1,8325	,99953

Etkileyici bir fiziki görünüme sahip olmalıdır.	625	2,6368	1,40429
Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.	624	1,8413	1,01931

3.2.3. Cinsiyetler açısından Öğrencilerin Otorite ve Liderliğe Bakış Açıları

Kız ve erkek öğrencilerin otorite, liderlik, liderde bulunması gereken özellikler ve ideal bir liderin özelliklerini içeren sorulara verdikleri cevaplar cinsiyetleri açısından karşılaştırılmış ve t testi sonuçları gözönünde tutularak aşağıda yorumlanmıştır.

3.2.3.1. Otorite İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları

Kız ve erkek öğrencilerin Otorite Güç ile ilgili “Otorite emir verme hakkıdır” yargısına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel bir farklılık bulunmuştur ($P < 0.05$). Buna göre erkek öğrenciler ($\bar{X} : 2.856$), kız öğrencilere ($\bar{X} : 3.089$) oranla otorite gücünün emir verme hakkı olduğu görüşüne daha fazla katılmaktadır. **Bu durumda erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre; otoriteyi daha çok emir verme hakkı olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır.** Erkek ve kız öğrencilerin otoriteyle ilgili diğer yargılara verdiği yanıtlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunamamıştır. ($P > 0.05$).

Tablo 3. 17: Otorite İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları.

Otorite ile ilgili sorular	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart hata	t	sd	sig.
Otorite emir verme hakkıdır	Kız	427	3.089	0.064	2.109	640	0.035
	Erkek	215	2.856	0.089			
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	Kız	428	2.189	0.051	-0.585	641	0.559
	Erkek	215	2.242	0.076			
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	Kız	418	2.864	0.055	1.933	628	0.054
	Erkek	212	2.675	0.085			
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	Kız	416	3.361	0.064	0.971	627	0.332
	Erkek	213	3.254	0.091			
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	Kız	418	3.041	0.061	0.794	629	0.427

	Erkek	213	2.958	0.084			
Otorite itaat ettirme gücüdür	Kız	418	2.940	0.066	-0.073	630	0.942
	Erkek	214	2.949	0.097			
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	Kız	417	3.146	0.063	0.485	628	0.628
	Erkek	213	3.094	0.088			
Otorite güvene dayanan simge durumudur	Kız	421	2.204	0.055	0.487	633	0.626
	Erkek	214	2.159	0.073			
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	Kız	416	2.851	0.056	0.654	627	0.513
	Erkek	213	2.789	0.076			
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	Kız	424	2.774	0.062	0.574	637	0.566
	Erkek	215	2.712	0.089			

3.2.3.2. Liderde Bulunması Gereken Özellikler İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları

Kız ve erkek öğrencilerin liderlik kavramı ile ilgili verdikleri yanıtlardan “Liderlik vazgeçilmez olmaktır, Liderlik kişilere hükmetmektir, Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir” yargılarına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel bir farklılık bulunmuştur ($P < 0.01$). Bu yargılara sırasıyla erkek öğrencilerin ($\bar{X}$: 2.744, $\bar{X}$: 2.893, $\bar{X}$: 3.047), kız öğrencilere ($\bar{X}$: 3.075, $\bar{X}$: 3.196, $\bar{X}$: 3.567) göre daha fazla katıldığı görülmektedir. **Bu durumda erkek öğrencilerin liderliği biraz daha otoriter algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Demokratik liderliği yansıtan bir yargı olan “liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir” yargısında her ne kadar cinsiyet açısından anlamlı bir farklılaşma olmasa da kız öğrencilerin ortalaması daha yüksektir.**

Tablo 3.18: Liderlikle İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları.

Liderlik ile ilgili sorular	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart hata	t	sd	sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	Kız	427	2.333	0.066	-0.219	640	0.827
	Erkek	215	2.358	0.101			
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	Kız	426	3.075	0.065	2.935	639	0.003*
	Erkek	215	2.744	0.094			*
Liderlik kişilere hükmetmektir.	Kız	423	3.196	0.067	2.627	636	0.009*

							*
	Erkek	215	2.893	0.094			
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	Kız	423	3.567	0.067	4.463	634	0.000*
	Erkek	213	3.047	0.097			
Liderlik yasal güce sahiptir.	Kız	425	2.751	0.062	-0.462	638	0.644
	Erkek	215	2.800	0.086			
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	Kız	427	1.656	0.044	-0.276	639	0.783
	Erkek	214	1.678	0.069			

3.2.3.3. Liderde Bulunması Gereken Özellikler İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları

Kız ve erkek öğrencilerin liderde olması gereken özellikler arasından “Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir, Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir” yargısına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel bir farklılık bulunmuştur ($P < 0.05$; $P < 0.01$). Bu sorularda sırasıyla, erkek öğrencilerin ($\bar{X}$: 1.699, $\bar{X}$: 3.352), kız öğrencilere göre ($\bar{X}$: 1.953, $\bar{X}$: 3.624) daha fazla katıldığı görülmektedir.

Bununla birlikte, kız öğrenciler “İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır, İdeal lider gerçekçi olmalıdır, İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir” yargılarına ($\bar{X}$: 1.458, $\bar{X}$: 1.399, $\bar{X}$: 1.481), erkek öğrencilere göre ($\bar{X}$: 1.606, $\bar{X}$: 1.526, $\bar{X}$: 1.625), daha fazla katılmakta olup bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($P < 0.05$). Kız ve erkek öğrencilerin diğer sorulara vermiş oldukları yanıtların istatistiksel olarak önemsizdir ($P > 0.05$). **Bu doğrultuda kız öğrencilerin erkek öğrencilere oranla daha demokratik ve katılımcı bir lideri öngörmektedir. Kız öğrencilere göre lider iyi bir dinleyici, yardımlaşmayı seven, gerçekçi, kimsenin düşünmediğini düşünebilen, kararlarını sadece kendisi vermeyen, ortak karar alabilen özelliklerine sahip olmalıdır.**

Tablo 3.19: Liderde Bulunması Gereken Özellikler İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları.

Liderde bulunması gereken özelliklerle ilgili sorular	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart hata	t	sd	sig.

Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	Kız	424	1.953	0.056	2.766	638	0.006**
	Erkek	216	1.699	0.067			
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	Kız	426	3.624	0.065	2.412	640	0.016*
	Erkek	216	3.352	0.095			
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	Kız	424	1.396	0.036	-0.618	638	0.537
	Erkek	216	1.435	0.053			
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	Kız	424	1.458	0.038	-2.168	635	0.031*
	Erkek	213	1.606	0.061			
Lider hırslı olmalıdır.	Kız	426	1.824	0.050	1.042	640	0.298
	Erkek	216	1.731	0.075			
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	Kız	425	1.428	0.035	-0.765	639	0.445
	Erkek	216	1.477	0.056			
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	Kız	424	1.441	0.036	-0.776	636	0.438
	Erkek	214	1.491	0.054			
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	Kız	426	1.399	0.036	-1.988	639	0.047*
	Erkek	215	1.526	0.055			
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	Kız	424	1.481	0.039	-2.053	638	0.041*
	Erkek	216	1.625	0.062			
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır	Kız	425	1.341	0.036	0.078	637	0.938
	Erkek	214	1.336	0.046			

3.2.3.4. İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları

Kız ve erkek öğrencilerin ideal bir liderde olması gereken özellikler için verdikleri yanıtlardan “Erkek olmalıdır, Bakışları sert ve keskin olmalıdır, Soğukkanlı olmalıdır, İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır, Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır, Kararları bizzat kendisi almalıdır, Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır” yargılarına katılmaları arasında istatistiksel bir farklılık bulunmuştur ($P < 0.05$; $P < 0.01$). Bu yargılara sırasıyla erkek öğrenciler ($\bar{X}$:2.778, $\bar{X}$: 2.514, $\bar{X}$: 1.710, $\bar{X}$: 3.549, $\bar{X}$: 3.019, $\bar{X}$: 3.377, $\bar{X}$:2.831), kızlara göre ($\bar{X}$:4.239, $\bar{X}$: 3.119, $\bar{X}$: 1.998, $\bar{X}$: 3.883, $\bar{X}$: 3.524, $\bar{X}$:3.623, $\bar{X}$:3.158) daha

fazla katılım yönünde görüş bildirmişlerdir. **Kız öğrencilere göre; liderin cinsiyetinin önemli olmadığı tespit edilmiştir. Erkek öğrencilerin; ataerkil, otoriter ve bu otoriterden dolayı tehdit ve güç kullanabilen, fiziksel özelliğiyle otoritesini gösteren bir lider anlayışına sahip oldukları sonucuna varılmıştır.**

Bununla birlikte, kız öğrencilerin “Otoritesini kullanan liderler çalışanları arasında birleşme ve koalisyon oluşumu sağlamalıdır, Eleştirilere açık olmalıdır, Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir, Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanmalıdır, Arkadaşça davranmalıdır, Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir, astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir, Olayları irdelemeden ve düşünmeden karar almamalıdır, Esnek ve değişime açık olmalıdır, İşini titizlikle denetlemelidir, Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir, İyi çalışmalarını takdir etmelidir, Diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir, Yeniliklere açık olmalıdır,” yargılarına sırasıyla vermiş oldukları yanıtlar ($\bar{X}$:1.905, $\bar{X}$: 1.452, $\bar{X}$: 1.392, $\bar{X}$: 1.501, $\bar{X}$: 1.695, $\bar{X}$: 1.583, $\bar{X}$:1.626, $\bar{X}$: 1.707, $\bar{X}$: 1.419, $\bar{X}$: 1.449, $\bar{X}$: 1.434, $\bar{X}$:1.387, $\bar{X}$:1.372), erkek öğrencilere göre ($\bar{X}$:2.131, $\bar{X}$: 1.623, $\bar{X}$: 1.586, $\bar{X}$: 1.704, $\bar{X}$: 1.963, $\bar{X}$: 1.740, $\bar{X}$:1.879, $\bar{X}$: 1.903, $\bar{X}$: 1.568, $\bar{X}$: 1.699, $\bar{X}$: 1.620, $\bar{X}$:1.572, $\bar{X}$: 1.546), daha fazla aritmetik ortalamaya sahip olup, istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır. ($P<0.05$; $P<0.01$). Kız ve erkek öğrencilerin diğer sorulara vermiş oldukları yanıtlar istatistiksel olarak önemsizdir ($P>0.05$). Bu doğrultuda kız öğrencilere göre ideal lider; daha demokratik, yenilikçi, eleştiriye açık, katılımcı, esnek ve değişime açık, yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanan, arkadaşça davranan, açık ve dürüst bir yöntem izleyen kişidir. **Burada “Katılımcıların cinsiyetleri ile liderlik ve otorite algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Erkek katılımcıların liderlik ve otorite algı düzeyi kadın katılımcılara göre daha yüksektir” hipotezimiz doğrulanmaktadır.**

Tablo 3.20: İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları.

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart hata	t	sd	sig.
Boyu uzun olmalıdır.	Kız	427	3.204	0.072	-0.936	641	0.350

	Erkek	216	3.319	0.101			
Şişman olmamalıdır.	Kız	429	3.331	0.072	0.018	643	0.985
	Erkek	216	3.329	0.100			
Yaşı büyük olmalıdır.	Kız	426	3.324	0.064	1.691	640	0.091
	Erkek	216	3.134	0.094			
Erkek olmalıdır.	Kız	426	4.239	0.051	14.092	640	0.000**
	Erkek	216	2.778	0.105			
Bakışları sert ve keskin olmalıdır.	Kız	429	3.119	0.070	4.984	643	0.000**
	Erkek	216	2.514	0.099			
İdeal bir liderin özgüveni yüksek olmalıdır.	Kız	425	1.322	0.031	-1.099	638	0.272
	Erkek	215	1.386	0.054			
Güler yüzlü olmalıdır.	Kız	426	1.676	0.043	-4.252	640	0.000*
	Erkek	216	2.009	0.071			
Mücadele ruhu olmalıdır.	Kız	425	1.384	0.034	0.818	637	0.414
	Erkek	214	1.336	0.044			
Soğukkanlı olmalıdır.	Kız	425	1.998	0.060	2.939	637	0.003**
	Erkek	214	1.710	0.069			
Duygusal olmamalıdır.	Kız	425	2.513	0.061	1.239	638	0.216
	Erkek	215	2.381	0.089			
Stresli görünmemelidir	Kız	416	1.911	0.054	0.717	628	0.474
	Erkek	214	1.846	0.070			
İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.	Kız	419	3.883	0.065	2.941	630	0.003**
	Erkek	213	3.549	0.096			
Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.	Kız	420	3.524	0.065	4.520	632	0.000**
	Erkek	214	3.019	0.091			
Kararları bizzat kendisi almalıdır.	Kız	422	3.623	0.067	2.088	632	0.037*
	Erkek	212	3.377	0.098			
Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır.	Kız	417	3.158	0.067	2.826	628	0.005**
	Erkek	213	2.831	0.095			
Otoritesini kullanan liderler çalışanları arasında birleşme ve koalisyon oluşumu sağlamalıdır.	Kız	409	1.905	0.053	-2.470	621	0.014*
	Erkek	214	2.131	0.076			

Otoriteden dolayı lider çok fazla bencil davranmamalıdır.	Kız	418	1.732	0.048	-1.070	629	0.285
	Erkek	213	1.822	0.071			
Düzeni sağlamalıdır.	Kız	426	1.362	0.035	-1.873	640	0.061
	Erkek	216	1.481	0.059			
Tutarlı olmalıdır.	Kız	424	1.432	0.036	-1.822	636	0.069
	Erkek	214	1.551	0.059			
Yeni fikirleri teşvik etmelidir.	Kız	426	1.385	0.034	-1.399	640	0.162
	Erkek	216	1.472	0.056			
Eleştirilere açık olmalıdır.	Kız	423	1.452	0.040	-2.397	636	0.017*
	Erkek	215	1.623	0.063			
Karar alırken riske girmekten kaçınmamalıdır.	Kız	424	2.057	0.056	-0.287	635	0.774
	Erkek	213	2.085	0.081			
Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.	Kız	423	1.392	0.037	-2.848	636	0.005**
	Erkek	215	1.586	0.062			
Güven vermelidir.	Kız	422	1.318	0.034	-1.808	634	0.071
	Erkek	214	1.430	0.056			
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanmalıdır.	Kız	425	1.501	0.038	-2.871	639	0.004**
	Erkek	216	1.704	0.065			
Arkadaşça davranmalıdır.	Kız	420	1.695	0.044	-3.269	634	0.001**
	Erkek	216	1.963	0.075			
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir.	Kız	424	1.583	0.042	-2.036	637	0.042*
	Erkek	215	1.740	0.069			
Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.	Kız	424	1.573	0.042	-0.551	635	0.582
	Erkek	213	1.615	0.068			
Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.	Kız	422	1.472	0.040	-1.758	633	0.079
	Erkek	213	1.596	0.061			
Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.	Kız	419	1.527	0.044	-2.064	632	0.039*
	Erkek	215	1.684	0.063			
Olayları irdelemeden ve düşünmeden karar almamalıdır.	Kız	420	1.626	0.051	-2.727	632	0.007**
	Erkek	214	1.879	0.083			
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.	Kız	417	1.612	0.043	-1.739	630	0.083
	Erkek	215	1.749	0.071			
Esnek ve değişime açık olmalıdır.	Kız	423	1.707	0.046	-2.370	637	0.018*

	Erkek	216	1.903	0.072			
Astlarına adil davranmalıdır.	Kız	424	1.517	0.041	-0.948	636	0.343
	Erkek	214	1.584	0.058			
İşini titizlikle denetlemelidir.	Kız	425	1.419	0.038	-2.178	636	0.030*
	Erkek	213	1.568	0.060			
Gerektiğinde çabuk karar almalıdır.	Kız	422	1.697	0.047	0.924	635	0.356
	Erkek	215	1.623	0.063			
Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir.	Kız	422	1.491	0.042	-1.304	634	0.193
	Erkek	214	1.584	0.058			
Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir.	Kız	421	1.449	0.038	-3.536	635	0.000**
	Erkek	216	1.699	0.065			
Büyümeyi teşvik etmelidir.	Kız	421	1.684	0.045	0.614	634	0.540
	Erkek	215	1.637	0.060			
İyi çalışmaları takdir etmelidir.	Kız	424	1.434	0.038	-2.621	635	0.009**
	Erkek	213	1.620	0.065			
Diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir.	Kız	424	1.387	0.037	-2.761	637	0.006**
	Erkek	215	1.572	0.059			
Yeni projeler üretmelidir.	Kız	425	1.489	0.041	-1.368	638	0.172
	Erkek	215	1.586	0.058			
Yeniliklere açık olmalıdır.	Kız	425	1.372	0.035	-2.706	639	0.007**
	Erkek	216	1.546	0.059			
Astlarına güvenmelidir.	Kız	421	1.784	0.046	1.043	627	0.297
	Erkek	208	1.702	0.061			
Astlarını savunmalıdır.	Kız	419	1.893	0.046	1.402	625	0.161
	Erkek	208	1.779	0.068			
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.	Kız	419	1.864	0.050	-1.901	625	0.058
	Erkek	208	2.034	0.078			
Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durmalıdır.	Kız	422	1.488	0.037	-3.815	627	0.000
	Erkek	207	1.763	0.070			
Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.	Kız	421	1.537	0.042	-1.434	625	0.152
	Erkek	206	1.646	0.066			
Örnek davranışlar sergilemelidir.	Kız	423	1.416	0.036	-1.311	628	0.190
	Erkek	207	1.502	0.058			
Canlı ve enerjik olmalıdır.	Kız	423	1.506	0.038	-2.419	629	0.016

	Erkek	208	1.678	0.067			
İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır.	Kız	420	2.012	0.053	1.257	624	0.209
	Erkek	206	1.893	0.080			
Kendisini takip edenler tarafından bizden biri olarak görülmelidir.	Kız	420	1.867	0.051	1.351	625	0.177
	Erkek	207	1.749	0.069			
Vizyon sahibi olmalıdır.	Kız	419	1.735	0.046	-0.369	625	0.712
	Erkek	208	1.764	0.065			
Halkla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.	Kız	419	1.947	0.049	1.062	624	0.289
	Erkek	207	1.855	0.073			
Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.	Kız	416	2.180	0.059	1.576	617	0.115
	Erkek	203	2.020	0.081			
Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir.	Kız	418	1.785	0.046	-1.690	624	0.092
	Erkek	208	1.928	0.076			
Etkileyici bir fiziki görünüme sahip olmalıdır.	Kız	419	2.663	0.067	0.652	622	0.515
	Erkek	205	2.585	0.102			
Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.	Kız	416	1.837	0.049	-0.158	621	0.875
	Erkek	207	1.850	0.073			

3.2.4. Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

3.2.4.1. Öğrencilerin Okudukları Sınıf Düzeyleri İle Otorite Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Öğrencilerin okudukları sınıfları ile otorite ile ilgili yargılarının tek yönlü varyans analizi yapılmış ve otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır ($P>0.05$), otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir ($P>0.05$), otorite itaat ettirme gücüdür yargıları ($P>0.05$), otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür ($P>0.05$) ile katılımcıların okudukları sınıflar arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır (**Tablo: 3.23 – Ek 10**). Sınıfların seviyesi arttıkça öğrenciler de otoritenin bir güç olduğu inancı azalmaktadır. **“Katılımcıların eğitim seviyeleri (sınıfları) ile liderlik ve otorite algı düzeyleri arasında anlamlı**

bir ilişki mevcuttur. Katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça liderlik ve otorite algıları da değişmektedir” hipotezinin burada doğrulandığını görmekteyiz.

Tablo 3.21: Öğrencilerin Okudukları Sınıf Düzeyleri İle Otorite Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

	df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	3	4,283	2,458	,062
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	3	2,857	2,482	,060
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	3	1,602	1,181	,316
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	3	6,166	3,636	,013
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	3	8,443	5,610	,001
Otorite itaat ettirme gücüdür	3	5,253	2,834	,038
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	3	7,867	4,881	,002
Otorite güvene dayanan simge durumudur	3	3,142	2,578	,053
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	3	3,142	2,578	,053
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	3	1,317	,792	,498

3.2.4.2. Öğrencilerin Yaşadıkları Yer ve Otorite İle İlgili Algılar İle Otorite Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Öğrencilerin yaşadıkları yer ile otorite kavramına verdikleri cevaplar arasında bir ilişki bulunamamıştır. Yaşadıkları yer otorite algılarını değiştirmemektedir. Öğrencilerin yaşadıkları yerler ile otorite kavramına verdikleri cevaplarda bir farklılaşma olmadığı saptanmıştır.

Tablo 3.22: Yaşadıkları Yer ve Otorite İle İlgili Algılar

	Df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	3	2,200	1,256	,288
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	3	,345	,300	,826
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	3	,395	,289	,833
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	3	,089	,052	,984

Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	2,724	3	,908	,589
Otorite itaat ettirme gücüdür	3	1,168	,626	,598
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	3	,481	,291	,832
Otorite güvene dayanan simge durumudur	3	,392	,321	,810
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	3	2,469	1,961	,119
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	3	1,004	,607	,610

3.2.4.3. Öğrencilerin Gelir Düzeyi ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Tek yönlü varyans analizine göre; öğrencilerin gelir düzeyi ve otoriteye vermiş oldukları yargılar arasında ki ilişki sadece otorite manevi güce dayalı bir sistemdir ($P>0.05$) yargısında saptanmıştır. Öğrencilerin gelir düzeyi arttıkça otoriteyi manevi bir güç olarak görmeleri arasında bir farklılaşma saptanmıştır. Gelir düzeyi arttıkça öğrenciler otoriteyi manevi bir güç olarak görmemektedirler (**Tablo: 3.25 – Ek 12**). Diğer yargılarda herhangi bir farklılaşma ve anlamlı bir ilişki görülmemiştir. *“Katılımcıların ailelerinin gelir seviyeleri ile liderlik ve otorite algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Öğrencilerin gelir düzeyleri arttıkça liderlik ve otorite algı düzeyleri de değişmektedir” hipotezinin doğrulandığını görmekteyiz.*

Tablo 3.23: Gelir düzeyi ve otorite arasındaki ilişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	6	1,418	,797	,573
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	6	1,673	1,487	,180
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	6	,518	,380	,892
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	6	1,769	1,026	,407

Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	6	1,911	1,233	,287
Otorite itaat ettirme gücüdür	6	2,494	1,319	,246
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	6	2,142	1,291	,259
Otorite güvene dayanan simge durumudur	6	,295	,241	,963
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	6	2,250	1,755	,106
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	6	3,651	2,202	,041*

3.2.4.4. Anne Mesleği ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Anne mesleği ve öğrencilerin otorite ile ilgili algılarında herhangi bir farklılaşma saptanmamıştır. **Öğrencilerin anne meslekleri otorite algılarında etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmadığı görülmüştür.**

Tablo 3.24: Anne Mesleği ve Otorite Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	8	1,766	1,002	,433
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	8	1,226	1,056	,392
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	8	2,047	1,516	,148
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	8	3,202	1,888	,059
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	8	1,593	1,036	,407
Otorite itaat ettirme gücüdür	8	3,516	1,900	,057

Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	8	1,306	,795	,607
Otorite güvene dayanan simge durumudur	8	,558	,452	,889
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	8	1,502	1,182	,307
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	8	1,604	,963	,464

3.2.4.5. Baba Mesleği ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Yaptığımız tek yönlü varyans analizine göre; baba mesleği ve öğrencilerin otorite ile ilgili algılarında herhangi bir farklılaşma saptanmamıştır. **Öğrencilerin baba meslekleri otorite algılarında etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmadığı saptanmamıştır.**

Tablo 3.25: Baba Mesleği ve Otorite Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	7	1,247	,706	,667
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	7	1,762	1,539	,151
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	7	,833	,607	,750
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	7	3,238	1,910	,066
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	7	1,044	,681	,688
Otorite itaat ettirme gücüdür	7	2,026	1,081	,374
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	7	,506	,306	,951
Otorite güvene dayanan simge durumudur	7	,577	,469	,857
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	7	,963	,757	,624
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	7	1,124	,676	,692

3.2.4.6. Anne Eğitim Durumu ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Anne eğitim durumu ve öğrencilerin otorite algıları arasındaki ilişki şu şekildedir; otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır ($P>0.05$) ve otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır ($P>0.05$) yargılarında anlamlı bir ilişki vardır. Anne eğitim düzeyi arttıkça, öğrenciler otoritenin akılla belirlenmiş kurallara uymaktır yargısına ve otoritenin başkalarının davranışlarını belirleme hakkı olduğuna katılmamaktadırlar (Tablo: 32.46 – Ek 15). Buna göre annenin eğitim düzeyi arttıkça öğrencilerin otorite algıları değişmektedir. Otoritenin belirlenmiş kalıplarla ilgili olmadığı ve otoritenin başkaları üzerinde yoğun yaptırım gücünün olamayacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.26: Anne Eğitim Durumu ve Otorite Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	8	1,864	1,063	,387
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	8	2,769	2,431	,014
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	8	2,379	1,772	,080
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	8	3,562	2,104	,034
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	8	1,018	,659	,727
Otorite itaat ettirme gücüdür	8	,548	,290	,969
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	8	,812	,492	,862
Otorite güvene dayanan simge durumudur	8	1,058	,861	,549
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	8	,675	,527	,837
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	8	1,499	,902	,515

3.2.4.7. Baba Eğitim Durumu ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Baba eğitim düzeyi ile otorite algısı arasındaki ilişki; Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür ($P>0.05$) yargısında saptanmıştır. Yaptığımız tek yönlü varyans analize göre baba eğitim düzeyi ile “Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür” yargısı arasında bir farklılaşma görülmüş ve baba eğitim düzeyi arttıkça otoritenin gücünün örgüt tarafından verilme yargısına katılımda artış olduğu saptanmıştır (**Tablo: 32.47 – Ek 16**). Diğer yargılar ile baba eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. **Babasının Eğitim düzeyi yüksek olan öğrenciler otoritenin örgütsel bir yapı içerisinde olduğunu kabul ettikleri anlaşılmaktadır.**

Tablo 3.27: Baba Eğitim Durumu ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

	Df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	8	1,154	,655	,731
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır.	8	,734	,629	,754
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	8	,907	,664	,723
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	8	1,416	,822	,583
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	8	1,100	,713	,680
Otorite itaat ettirme gücüdür	8	,604	,321	,958
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür.	8	3,360	2,070	,037*
Otorite güvene dayanan simge durumudur	8	1,336	1,088	,370
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	8	,913	,718	,676
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	8	2,590	1,570	,130

3.2.4.8. Öğrencilerin Sınıfları ve Liderlik Algıları Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Öğrencilerin okudukları sınıfları ve liderlik algıları arasındaki ilişki; liderlik kişilere hükmetmektir ($P>0.05$) ve liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir ($P>0.05$) yargılarında görülmüştür. Liderlik kişilere hükmetmektir ve diğer insanları peşinden sürüklemek ile öğrencilerin sınıfları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. (Tablo 3.2.4.8. – Ek 17) **Buna göre; öğrencilerin sınıf seviyeleri yükseldikçe liderliğe yükledikleri anlam ve yargılara katılım düzeyi artmaktadır.**

Tablo 3.28: Öğrencilerin Sınıfları ve Liderlik Algıları Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	3	3,944	2,032	,108
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	3	3,677	2,008	,112
Liderlik kişilere hükmetmektir.	3	6,110	3,232	,022**
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	3	17,847	9,351	,000**
Liderlik yasal güce sahiptir.	3	2,770	1,707	,164
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	3	1,018	1,140	,332

3.2.4.9. Yaşadıkları Yer İle Liderlik Algıları Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Yaptığımız tek yönlü varyans analizine öğrencilerin yaşadığı yer ile liderlik algıları arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. **Buna göre; öğrencilerin yaşadıkları yer liderlik algılarını değiştirmemektedir.**

Tablo 3.29: Yaşadıkları Yer İle Liderlik Algıları Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	3	1,156	,590	,622
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	3	1,441	,779	,506
Liderlik kişilere hükmetmektir.	3	1,137	,597	,617
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	3	1,434	,723	,538
Liderlik yasal güce sahiptir.	3	,922	,568	,637
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	3	1,775	1,982	,115

3.2.4.10. Gelir Düzeyi ve Liderlik Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Yaptığımız tek yönlü varyans analizine göre öğrencilerin gelir düzeyi ile liderlik algıları arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. **Öğrencilerin gelir düzeylerine göre liderlik algıları değişmemektedir.**

Tablo 3.30: Gelir düzeyi ve Liderlik Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	6	2,952	1,513	,171
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	6	2,239	1,218	,295
Liderlik kişilere hükmetmektir.	6	3,013	1,598	,145
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	6	2,364	1,186	,312
Liderlik yasal güce sahiptir.	6	,598	,365	,901
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	6	,870	,955	,455

3.2.4.11. Anne Mesleği ve Liderlik Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Anne mesleği ve liderlik algısı arasında herhangi bir farklılaşma ve anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. **Buna göre; öğrencilerin anne meslekleri, liderlik ile ilgili algılarında bir değişiklik meydana getirmemektedir.**

Tablo 3.31: Anne Mesleği ve Liderlik Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	8	1,636	,838	,569
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	8	,873	,472	,876
Liderlik kişilere hükmetmektir.	8	3,171	1,670	,103
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	8	1,051	,526	,837
Liderlik yasal güce sahiptir.	8	1,071	,655	,731
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	8	,610	,693	,698

3.2.4.12. Baba Mesleği ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Yaptığımız tek yönlü varyans analizine göre; öğrencilerin baba meslekleri ve liderlik algıları arasında ki ilişki, liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir ($P>0.05$) yargısında görülmüştür. **(Tablo 3.2.4.12 – Ek 20) Buna göre; liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmek ile baba mesleği arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.**

Tablo 3.32: Baba Mesleği ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	7	1,897	,980	,445

Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	7	2,051	1,123	,347
Liderlik kişilere hükmetmektir.	7	1,125	,584	,769
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	7	,597	,299	,954
Liderlik yasal güce sahiptir.	7	,491	,300	,954
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	7	2,242	2,536	,014*

3.2.4.13. Anne Eğitim Durumu ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Anne eğitim durumu ve öğrencilerin liderlik algısı arasında ki ilişki; liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir ($P>0.05$) yargısında görülmüştür. **(Tablo 3.2.4.13 – Ek 21) Buna göre; liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir yargısı ile anne eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Anne eğitim durumu arttıkça “liderliğin kişilere yeni yollar gösterebilmektedir” yargısına katılım artmıştır.**

Tablo 3.33: Anne Eğitim Durumu ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	8	2,293	1,180	,309
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	8	,690	,373	,935
Liderlik kişilere hükmetmektir.	8	1,624	,846	,562
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	8	4,019	2,053	,038
Liderlik yasal güce sahiptir.	8	2,348	1,452	,172
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	8	1,216	1,369	,207

3.2.4.14. Baba Eğitim Durumu İle Liderlik Algısı Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Yaptığımız tek yönlü varyans analizine göre; baba eğitim durumu ile liderlik algısı arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır. **Buna göre; baba eğitim düzeyi liderlik algısında bir farklılaşma oluşturmamaktadır.**

Tablo 3.34: Baba Eğitim Durumu İle Liderlik Algısı Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	8	1,693	,867	,544
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	8	1,877	1,019	,420
Liderlik kişilere hükmetmektir.	8	1,464	,759	,639
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	8	,716	,358	,942
Liderlik yasal güce sahiptir.	8	1,119	,688	,703
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	8	,414	,459	,885

3.2.4.15. Öğrencilerin Sınıfları İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Tek yönlü varyans analizine göre; öğrencilerin bulundukları sınıfları ile liderde bulunması gereken özelliklerden; İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır ($P>0.05$) ve ideal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır ($P>0.05$) yargılarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. **(Tablo 3.2.4.15 – Ek 23) Buna göre; öğrencilerin sınıf düzeyleri arttıkça bu yargılara daha fazla katıldıkları görülmektedir. Diğer yargılarda ise anlamlı bir ilişki görülememiştir.**

Tablo 3.35: Öğrencilerin Sınıfları İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	3	,806	,662	,576
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	3	3,701	2,017	,110
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	3	1,568	2,785	,040
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	3	1,466	2,215	,085
Lider hırslı olmalıdır.	3	1,302	1,155	,326
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	3	,688	1,191	,312
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	3	1,149	1,985	,115
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	3	,844	1,455	,226
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	3	1,090	1,547	,201
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	3	2,439	4,781	,003

3.2.4.16. Yaşadıkları Yer İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Öğrencilerin yaşadıkları yer ile bir liderde bulunması gereken özelliklerden; ideal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır ($P>0.05$) , Lider hırslı olmalıdır ($P>0.05$) , İdeal lider hazırlıklı olmalıdır ($P>0.05$) yargıları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. **(Tablo 3.2.4.16. – Ek 24) Buna göre; liderin bilgi ve tecrübe sahibi olması, hırslı olması ve hazırlıklı olmalıdır algıları ile öğrencilerin yaşadıkları yer bir ilişki oluşturmaktadır. Diğer yargılarda herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.**

Tablo 3.36:Yaşadıkları Yer İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	3	1,366	1,119	,341
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	3	1,936	1,047	,371
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	3	1,546	2,767	,041
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	3	,238	,354	,786
Lider hırslı olmalıdır.	3	3,611	3,239	,022
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	3	1,020	1,751	,155
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	3	1,754	3,033	,029
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	3	1,144	1,969	,117
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	3	,065	,090	,965
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	3	,390	,742	,527

3.2.4.17. Gelir Düzeyi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Tek yönlü varyans analizine göre; öğrencilerin gelir düzeyleri ile liderde bulunması gereken özellikler algısında herhangi bir anlamlı ilişki bulunduğu görülememiştir. **Buna göre; öğrencilerin gelir düzeyi liderde bulunması gereken özellikler algısında herhangi bir anlamlı ilişki ve farklılaşma göstermemiştir.**

Tablo 3.37: Gelir Düzeyi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	6	1,424	1,184	,313
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	6	,189	,102	,996
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	6	,305	,530	,786
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	6	,291	,447	,847
Lider hırslı olmalıdır.	6	1,005	,860	,524
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	6	,874	1,521	,169
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	6	,673	1,176	,317
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	6	,515	,881	,508
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	6	,311	,434	,856
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	6	,766	1,494	,178

3.2.4.18. Anne Mesleği İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Öğrencilerin annelerinin mesleği ile liderde bulunması gereken özellikler algıları arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Tablo 3.38: Anne Mesleği İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	8	,205	,167	,995
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	8	,922	,497	,859

İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	8	,390	,683	,706
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	8	,400	,609	,771
Lider hırslı olmalıdır.	8	1,108	,986	,446
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	8	,243	,418	,910
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	8	,659	1,154	,325
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	8	,375	,641	,743
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	8	,798	1,161	,321
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	8	,549	1,064	,387

3.2.4.19. Baba Mesleği İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Öğrencilerin baba meslekleri ile liderde bulunması gereken özellikler arasında; ideal lider hazırlıklı olmalıdır ($P>0.05$) yargısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. (Tablo 4.2.4.19. – Ek 27) Buna göre; öğrencilerin baba meslekleri değiştikçe liderin hazırlıklı olması gerektiği algısı değişmektedir. Diğer yargılar ve baba mesleği arasında herhangi bir anlamlı ilişki ve farklılaşma saptanmamıştır.

Tablo 3.39: Baba Mesleği İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	7	1,120	,925	,487
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	7	1,234	,672	,696
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	7	,828	1,475	,173
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	7	,563	,873	,527

Lider hırslı olmalıdır.	7	,817	,724	,652
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	7	,951	1,638	,122
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	7	1,249	2,180	,034
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	7	,972	1,697	,107
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	7	1,097	1,559	,145
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	7	,735	1,406	,200

3.2.4.20. Anne Eğitimi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Tek yönlü varyans analizine göre; öğrencilerin anne eğitimleri ile liderde bulunması gereken özellikler algısında, lider kararlarını sadece kendisi vermelidir ($P>0.05$) yargısı arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. **(Tablo 3.2.4.20. – Ek 28)** Buna göre; öğrencilerin anne eğitimlerinin arttıkça liderin kararlarını sadece kendisinin vermesi gerektiği yargısına öğrenciler katılmamaktadır. Anne eğitim düzeyinin demokratik lider özelliğini desteklediği görülmektedir. Diğer yargılar ile anne eğitimi arasında ise anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Tablo 3.40: Anne Eğitimi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	8	1,177	,967	,460
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	8	4,506	2,489	,012*
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	8	,403	,708	,685
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	8	,380	,568	,804
Lider hırslı olmalıdır.	8	2,052	1,837	,067
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	8	,412	,709	,683

İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	8	1,042	1,810	,072
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	8	,459	,787	,615
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	8	,721	1,021	,418
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	8	,445	,856	,554

3.2.4.21. Baba Eğitimi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Öğrencilerin baba eğitim düzeyleri ile liderde bulunması gereken özellikler algısında herhangi bir anlamlı ilişki görülememiştir. **Buna göre; öğrencilerin baba eğitim düzeyleri ile liderde bulunması gereken özellikler algısında bir farklılaşma ve anlamlı ilişki göstermemektedir.**

Tablo 3.41: Baba Eğitimi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	8	,491	,400	,921
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	8	2,479	1,354	,214
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	8	,731	1,288	,247
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	8	,329	,490	,863
Lider hırslı olmalıdır.	8	,595	,522	,840
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	8	,487	,838	,569
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	8	,515	,882	,531
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	8	,690	1,185	,305
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	8	,380	,534	,831
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	8	,157	,299	,966

3.2.4.22. Öğrencilerin Bulundukları Sınıflar İle İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Yaptığımız tek yönlü varyans analizine göre; öğrencilerin bulundukları sınıf ile ideal bir liderde bulunması gereken özellikler yargılarından; boyu uzun olmalıdır ($P>0.05$), açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir ($P>0.05$), yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanmalıdır ($P>0.05$) , gelecek hakkında planlar yapmalıdır ($P>0.05$) , talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir ($P>0.05$) , olayları irdelemeden ve düşünmeden karar almamalıdır ($P>0.05$), işini titizlikle denetlemelidir ($P>0.05$) , karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir ($P>0.05$) , kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir ($P>0.05$) , yeni projeler üretmelidir ($P>0.05$), yeniliklere açık olmalıdır ($P>0.05$), astlarını savunmalıdır ($P>0.05$), uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durmalıdır ($P>0.05$) , örnek davranışlar sergilemelidir ($P>0.05$) yargıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. **(Tablo 3.2.4.22. – Ek 30)** Öğrencilerin sınıfları değiştikçe yukarıdaki yargıları algılamaları farklılaşmakta ve anlamlı bir ilişki sergilemektedir. Diğer yargılarda ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Öğrencilerin sınıf düzeyleri ideal liderde bulunması gereken özellikleri etkilemektedir diyebiliriz.

Tablo 3.42:Öğrencilerin Bulundukları Sınıflar İle İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki

	Df	Mean Square	F	Sig.
Boyu uzun olmalıdır.	3	7,974	3,686	,012**
Şişman olmamalıdır.	3	4,242	1,919	,125
Yaşı büyük olmalıdır.	3	,896	,495	,686
Erkek olmalıdır.	3	3,790	1,876	,132
Bakışları sert ve keskin olmalıdır.	3	1,518	,691	,558
İdeal bir liderin özgüveni yüksek olmalıdır.	3	,638	1,333	,262
Güler yüzlü olmalıdır.	3	,817	,906	,438
Mücadele ruhu olmalıdır.	3	1,602	3,469	,016**
Soğukkanlı olmalıdır.	3	9,220	6,873	,000**

Duygusal olmamalıdır.	3	2,259	1,403	,241
Stresli görünmemelidir	3	,747	,636	,592
İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.	3	,911	,493	,687
Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.	3	4,577	2,526	,057
Kararları bizzat kendisi almalıdır.	3	2,844	1,449	,228
Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır.	3	6,937	3,678	,012**
Otoritesini kullanan liderler çalışanları arasında birleşme ve koalisyon oluşumu sağlamalıdır.	3	2,450	2,062	,104
Otoriteden dolayı lider çok fazla bencil davranmamalıdır.	3	,734	,743	,527
Düzeni sağlamalıdır.	3	3,935	6,846	,000**
Tutarlı olmalıdır.	3	,967	1,571	,195
Yeni fikirleri teşvik etmelidir.	3	2,781	5,075	,002**
Eleştirilere açık olmalıdır.	3	,834	1,132	,335
Karar alırken riske girmekten kaçınmamalıdır.	3	1,875	1,409	,239
Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.	3	2,367	3,595	,013**
Güven vermelidir.	3	4,368	8,195	,000**
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanmalıdır.	3	,659	,915	,433
Arkadaşça davranmalıdır.	3	,211	,216	,885
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir	3	2,196	2,587	,052
Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.	3	3,119	3,864	,009**
Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.	3	2,535	3,595	,013**
Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.	3	,982	1,201	,309
Olayları irdelemeden ve düşünmeden karar almamalıdır.	3	4,306	3,556	,014**
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.	3	,330	,371	,774
Esnek ve değişime açık olmalıdır.	3	,399	,404	,750
Astlarına adil davranmalıdır.	3	1,342	1,864	,134
İşini titizlikle denetlemelidir.	3	2,469	3,731	,011**

Gerektiğinde çabuk karar almalıdır.	3	,472	,524	,666
Karar verirken astlarına söz hakkı vermemelidir.	3	3,068	4,257	,005**
Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermemelidir.	3	5,508	7,818	,000**
Büyümeyi teşvik etmelidir.	3	,219	,263	,852
İyi çalışmaları takdir etmelidir.	3	1,301	1,816	,143
Diğerlerinin düşüncelerine önem vermemelidir.	3	,836	1,289	,277
Yeni projeler üretmelidir.	3	2,193	3,106	,026**
Yeniliklere açık olmalıdır.	3	4,266	7,296	,000**
Astlarına güvenmemelidir.	3	,960	1,109	,345
Astlarını savunmalıdır.	3	4,477	4,944	,002**
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.	3	1,663	1,500	,213
Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durmalıdır.	3	3,295	4,541	,004**
Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.	3	1,517	1,903	,128
Örnek davranışlar sergilememelidir.	3	2,389	3,992	,008**
Canlı ve enerjik olmalıdır.	3	1,716	2,434	,064
İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımamalıdır.	3	,875	,709	,547
Kendisini takip edenler tarafından bizden biri olarak görülmelidir.	3	,358	,338	,798
Vizyon sahibi olmalıdır.	3	,845	,961	,411
Halkla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.	3	1,155	1,103	,347
Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.	3	,850	,599	,616
Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir.	3	1,187	1,188	,313
Etkileyici bir fiziki görünüme sahip olmalıdır.	3	3,389	1,726	,160
Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.	3	,136	,130	,942

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik ile ilgili tanımları incelediğimizde liderliği; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmek, hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmek, ortak bir hedefe ulaşmada başka insanları peşinizden gelmek için etkileme süreci şeklinde birçok tanımla karşılaşırız. Sonuç olarak lider, yığınların yapıldığı maddeden başka bir şeyden yapılmış bir insandır. O dayanıklılığı, çalışması, inancı, sebatı, tolerans ve anlayışı bütün vasıfları, kısaca karakteri, etrafındaki insanlardan başka, üstün olan fakat buna rağmen kendisini onlardan olmakla iftihar eden ve böylece onlara fark ettirmeden onları çalıştıran, onlara yön gösteren ve ışık tutan insandır.

Lider tipleri: Tabii Tip, Sürücü Tip, Diplomat Tip ve Gerçek Tip olarak dört bölüme ayrılmaktadır.

Liderin sahip olması gereken evrensel özelliklere baktığımızda: heyecanlı ve ufku geniş olan, istekli bir okuyucu, çok iyi adapte olabilen, pratik grup iletişimi kurabilen, vizyon sahibi, güvenilir, azimli, empati kurabilen, disiplinli, fırsatları değerlendirebilen, alçakgönüllü, örnek tutum ve davranışlar sergileyebilen, sağlam bir kişilik yapısına sahip olmanın yer aldığını görürüz.

Liderlik ile ilgili yeni ve özel yaklaşımları incelediğimizde; karizmatik liderlik, transaksiyonel liderlik, transformasyonel liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, süper liderlik, moral liderlik, öğrenen liderlik, vizyoner liderlik, kalite liderlik, politik liderlik, stratejik liderlik, global liderlik, otantik liderlik, entelektüel liderlik, dini liderlik, dönüşümcü liderlik kavramları ile karşılaşırız.

Temel liderlik davranış biçimlerinde ise liderleri: demokratik, otokratik ve serbest liderler olarak bölümlere ayırabiliriz.

Liderliğin güç kaynaklarını: yasal, ödüllendirme, zorlayıcı, uzmanlık ve benzetim güç yer almaktadır.

Otorite ile ilgili tanımları incelediğimizde: buyruk verme hakkı veya boyun eğdirme erki, zorlamasız, saygılı ve güvenli boyun eğmeyi kabul ettiren çekicilik, iktidar organları ya da otoriteyi yürüten kişilerdir şeklinde tanımlarla karşılaşırız.

Otoritenin kaynaklarını: formel otorite yaklaşımı, otoritenin kabulü yaklaşımı şeklinde ele alabiliriz.

Otoritenin fonksiyonlarını: yönetme yetkisi, yetki ve sorumluluk dağılımı, disiplinin sağlanması ve iş yaptırma işlevi, iş yerinde manevi ortam sağlanması, sosyal statü ve saygı oluşturmaları ve yöneticilere itaati temin etmesi şeklinde inceleriz.

Otorite tiplerini; direkt otorite, yardımcı otorite, fonksiyonel otorite, resmi ve gayri resmi otorite olarak dört bölüme ayırırız.

Otorite türlerini: kaynaklarına göre, kişisel ve örgütsel özelliklerine göre, devredebilme özelliklerine göre üçe ayırabiliriz.

Yapılan alan araştırmasında; öğrencilerin çoğunluğu Antalya doğumludur , il ve ilçe merkezinde yaşamaktadırlar ve aylık 200TL ve altında harcamaya sahiptirler. Baba ve anne mesleklerinde dağılımlar; öğrencilerin annelerinin çoğunluğu ev hanımıdır, babaları ise çiftçidir. Anne ve baba eğitim durumları ilköğretim olarak ve aylık ortalama gelir 1500 TL ve altında şeklinde saptanmıştır.

Öğrencilere göre otorite; akılla belirlenmiş kurallara uymak ve güvene dayalı simge durumudur. Otoritenin rasyonellik ve güven ile doğru orantıda olduğunu görülmüştür. Liderliğin tek kişilik bir olay olduğu öğrenciler tarafından onaylanmıştır. Öğrencilere göre; liderlik tek kişilik bir olay olup, demokratik ve katılımcı bir özellik göstermelidir. Liderliğin vazgeçilmez olmadığı, yasal bir güce sahip olduğu, kişilere hükmetmektir noktasında öğrenciler kararsız kalmışlardır. Çalışma sonucunda liderin özellikleri şu şekilde karşımıza çıkmaktadır; ideal lider sorumluluklarının bilincinde, cesaretli, gerçekçi, hazırlıklı, iyi bir dinleyici, yardımsever, kimsenin düşünemediğini düşünen ve hırslı olmalıdır. Liderin tek başına karar vermesi noktasında öğrencilerin bu düşünceye katılmadıkları

saptanmıştır. Öğrencilerin liderliğin katılımcı bir olay olduğunu düşündüğü bu özellikler ile de görülmüştür.

İdeal bir lider; güven vermeli, mücadele ruhuna sahip olmalı, düzeni sağlamalı, yeni fikirleri teşvik etmeli, yenilikçi olmalı, örnek davranışlar sergilemeli, açık ve dürüst olmalı, diğer kişilerin düşüncelerine önem vermeli, işini titizlikle denetlemelidir. Lider eleştiriye açık olarak başarıyı desteklemelidir. Lider kişinin fiziksel yapısına ilişkin özellikleriyle ilgili yaşı, boyu, kilosu, cinsiyeti ideal liderlik için önemli bulunmamıştır. Liderin her sözünün emir olarak algılanması ve diğer kişilerin düşüncelerine başvurmadan karar alması da öğrenciler tarafından ideal bir lider özelliği olarak görülmemiştir. Öğrenciler; otoriter, karizmatik bir liderden daha çok, demokratik ve katılımcı bir lideri öngörmektedir.

Erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre; otoriteyi daha çok emir verme hakkı olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. Erkek öğrenciler ile kız öğrencilerin otorite, liderlik, ideal liderlik algılarında anlamlı bir farklılaşma saptanılmıştır. Kız öğrenciler demokratik ve katılımcı bir lideri öngörmektedir. Kız öğrencilere göre lider iyi bir dinleyici, yardımlaşmayı seven, gerçekçi, kimsenin düşünmediğini düşünebilen, kararlarını sadece kendisi vermeyen, ortak karar alabilen özelliklere sahip olmalıdır. Erkek öğrencilere göre ise; daha ataerkil, otoriter ve bu otoriterden dolayı tehdit ve güç kullanabilen, fiziksel özelliğiyle otoritesini gösteren bir lider anlayışına sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Öğrencilerin sınıf düzeyleri, aylık ortalama harcamaları, anne- baba eğitim durumları, anne-baba meslekleriyle otorite, liderlik ve ideal lider algılamalarında anlamlı bir ilişki vardır. Öğrencilerin sınıf düzeyleri arttıkça otorite, liderlik, ideal lider anlayışları değişmektedir. Bu bağımsız değişkenlerin seviyelerinde ilerleme oldukça otorite örgütsel bir öge olarak görülmüş, daha ılımlı, yenilikçi, eleştiriye açık, demokratik, katılımcı bir lider algılaması ortaya çıkmıştır.

Emekli, esnaf, işsiz, memur meslek gruplarına ait annelerin çocuklarının otoriteye daha katı bir biçimde yaklaşmaktadırlar. Bu meslek grubuna ait annelerin

çocukları otorite ile ilgili yargılarda daha kararsız kalmışlar veya bu yargılara katılmamışlardır.

Sonuç olarak; otorite örgütsel bir yapı içerisinde bir öğedir. Otorite kaynağını katılımcılarından alıp desteklenmektedir. Liderin demokratik ve katılımcı bir özellikte olması gerekmektedir. İdeal lider kavramını karşılayan özellikler; demokratik, katılımcı, güven veren, eleştireye açık, yenilikçi ve yeni fikirlere açık, eleştiriyi dikkate alan ve bu doğrultuda kararlara yön verebilen tek kişilik olabilmesi şeklindedir. Lider gerektiğinde tek başına karar alabilmeli fakat daha çok katılımcılarından destek almalı, durum ve şartlara göre kendisini yenileyebilmelidir.

Liderlik ve otorite konusu ile ilgili olan araştırma sosyal bilimlere katkı sağlayacaktır. Bu şekildeki araştırmalar çeşitli kurumlarda örneğin üniversite öğrencilerine, işçilere, memurlara vb. değişik kesimlere uygulanması faydalı olacaktır. Farklı coğrafi bölgelerde bu araştırma uygulandığı takdirde çıkan sonuçlar karşılaştırılarak değerlendirilebilecektir.

KAYNAKÇA

- Abacı, Hüseyin (Ekim 2008) Bilgi Yönetimi ve Liderlik. K.K.K.lığı Dergisi.
- Abraham, Zaleznik (1977). Managers and Leaders:Are They Different?, Harvard Business Review,Vol 55,January.
- Adnan, Ceylan (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar. 21.Yy.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul: DHO Matbaası.
- Akdemir, Ali,Entelektüel Liderlik, <http://www.makalem.com> Erişim Tarihi: 14.12.2009.
- Akış, Yeşim Toduk (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. İstanbul: Alfa Yayını.
- Akın, C., (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aksel, İbrahim (2003). İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, P.Ü. Sos. Bil. Ent. Denizli.
- Aktulga, D., (1998). Executive Excellence Dergisi. İstanbul: Rota Yayınevi.
- Ankan, Semra (1997). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranıştan, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, SBE, Ankara.
- Arendt, Hannah (2004). Geçmişle Gelecek Arasında: Otorite Nedir? (Çeviren: B.Sina Şener). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Arıkan, S., (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,19(1).
- Arkonaç, Sibel (1993). Grup İlişkileri. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Aron, Raymond (2007). Sosyolojik Düşüncenin Evreleri (7.Baskı). (Çeviren: Korkmaz Alemdar). İstanbul: Kırmızı Yayınları.

Arslan, S., (2009).Yönetim Faaliyetlerini Harekete Geçiren Güç Olarak Otorite Kullanımı, Ortaya Çıkan Sorunlar, Çözüm Önerileri ve Çorum İğlinde Faaliyet Gösteren İş Örgütlerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Ata N., (2006). Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ataman, Göksel (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Aydın, Mustafa (1994). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

Aydın, M., (1984). Eğitimde Denetimsel Davranış. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

Aydoğdu, Savaş, (2001). Örgütlerde Yönetimsel Yetkenin Ast-Üst İlişkilerinin İyileştirilmesi Yönünden Analiz Edilmesi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Ayhan, S, (2006). İktidar ve Otorite Kuramları Açısından Öğretmen ve Öğrenci İlişkileri (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Avolio B.J., and Bass, B.M., (1988). Transformational Leadership Charisma and Beyond, Edit. J.G.Hunt, and Diğerleri. Emerging Leadership Vistas, MA: Lexington Boks.

Balta, S.(2006). Yakın Gelecekte Etkin Lider Nasıl Olmalıdır, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Baransel, Atilla (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Bass, B.M., (1997). KLSP Transformational Leadership, Working Papers, Transformational Leadership Focus Group Kellogg Leadership Studies Project. Academy of Leadership Press.

Başar, Halil (1998) Eğitim Denetçisi, Ankara: Pegem Yayınları, 4. Baskı.

Başaran, A., (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Başaran, İ, Etem (1991). Örgütsel Davranış, Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Başaran, İ, Etem (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ, Etem (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri 3.Basım, Ankara: Nobel Yayınları.

Bayrak, Sabahat (1997). Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. İstanbul: Cilt: 1, Deniz Harp Okulu.

Bayrak, Sabahat (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II-, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1.

Begeç, Suat, (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması, Gebze.

Berberoğlu, Güneş N., (1985). Otorite ve Karizma, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:1.

Bruce C. Clark (1996). Liderlik ve Eğitim Üzerine Bir Çalışma. Ankara: Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları.

Bryman, A., (1961). A Comparative Analysis of Complex Organizations. New York: Free Pres.

Bryman, A., (1974). Berlew D.E. Leadership and Organizational Excitement. New York: California Management Rewiew.

Bryman, A., Oberg W.,Charisma (1978). Commitment and Contemporary Organization Theory. New York: MSU Business Topics.

Bumin, Birol (1990). İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi. Ankara: Bizim Büro Yayınevi.

Bursalıoğlu, Z. (1982). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınlar, No:154, Yedinci Baskı.

- Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Elkitabı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, Halil, Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (1995) Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 2.Baskı, Ankara.
- Carlson, D. S. and Perrewe P. L., (1995). Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership, Journal of Business Ethics.
- Cherrington, D. J., Personel Management, Wm. C. Brown (1987).
- Chester, A. Schriesheim, James, M. Tolliver, Orlando, C. Behling (1980). Leader Effectiveness, Ohio: Ohio University Press.
- Clayton, S., (2000). Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision). (Çeviren: Mehmet Zaman).İstanbul: Hayat Yayınlar.
- Colin, Powel and Oren, Harari. Liderin Farkı, Muhafızlı Dergisi.
- Covey, S., (1998). Etik Baş Dönmesi, Executive Excellence.
- Çakar, D., (2005). Toplam Kalite Yönetiminde Ekipler ve Liderlik. Toplam Kalite Yönetimi ve Felsefesi, Hv.Snf.Ok.Tek.Eğt.Mrk.K.lığı.
- Çam, Esat (2005). Siyaset Bilimine Giriş. İstanbul: Der Yayınları.
- Çelik, Berat (1995). Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Çelik, Vehbi (1999). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, Vehbi (2000a). Okul kültürü ve Yönetim, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, Vehbi (2000b). Eğitimsel Liderlik, 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, Vehbi (2003). Eğitimsel Liderlik, 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Chael, Hammer, James, (1997). Champy Değişim Mühendisliği, (Çeviren: Sinem Gül). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Çınar, Aliye (2006). Kimin Otoritesi? Hangi Otorite?. Bursa: Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1.

Daniel Goleman (1999). Duygusal Zekâ, (Çeviren: Banu Seçkin Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.

Davis, Keith (1989). İşletmelerde İnsan Davranışı, (Çeviren: Kemal Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Demirkan, M. (1997). TKY ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, Sakarya: Değişim Yayınları.

Dinar, Ahmet, Mustafa (2001). Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dinçer, Ömer (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta.

Donohue, Kevin, S. (1994). Transformational Leadership. New York: Military Review.

Dönmezer, Sulhi (1999). Toplumbilim. İstanbul: Beta Yayınları.

Duverger, Maurice (2007). Siyaset Sosyolojisi. (Çeviren: Şirin Tekeli). İstanbul: Varlık Yayınları.

Dümen, G., (2008).Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Edinsel, Kerim, (1997). Bürokratik Örgütten Kendi Kendine Öğrenen Organik Örgüt Modeline Geçitse Örgüt ve Liderlik Sorunları. İstanbul: 21.YY. da Liderlik Sempozyumu.

Erdal M., (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Erdoğan, İlhan (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.242.

EFE, E., BEK, Y., ŞAHİN, M., (2000). SPSS'te çözümleri ile İstatistik Yöntemler II. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, Kahramanmaraş.

- Efil, İsmail (1999).Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eraslan, L., (2003) İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Eren, Erol (1991). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, Erol (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, Erol (2008-a). Yönetim ve Organizasyon, 11. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, Erol (2008-b). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 11. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergün, Turgay ve A. Polatoğlu (1992). Kamu Yönetimine Giriş. Ankara: TODAİ Yayınları, Sevinç Matbaası.
- Eser, Nalbant ve Tuncer, Özdil (1997). Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri,21.YY. da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.
- Feist Gardner, Barron Farrel (1996), Emotional Intelligence And Acedemic Intelligence In Career And Life Success Paper Presented At The Annual Convention Of The American Psychological Society San Francisco, CA. <http://www.eiconsortium.org> (25.11.2009).
- F.C.Lunenburg ve A.C.Ornstein (1991). Educational Administration. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Fındıkçı, İlhami (2009). Hizmetkâr Liderlik (2.Basım).İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- Fred, Luthans (1981). Organizational Behavior, New York: Mc Graw Hill.
- G.B. Graen (1976). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand Mc Nally.
- Goble, F. (1972). Excellence in Leadership. American Management Association.

Goffee, Robert, Gareth Jones (1999). İnsanlar Liderliğinize Ne Diye Gerek Duysun? What Makes a Leader? (Lideri Lider Yapan Nedir?). (Çeviren: Nurettin El Hüseyini) İstanbul: Leaders Harward Business, Rewiev Pub.

Gordon, R. Sullivan ve Michael V. Harper, (1997). Umut Bir Yöntem Olamaz. (Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli) İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

Gordon, T. (1999). Etkili liderlik eğitimi, (Çeviren. Emel Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Göktepe, Nilgün (2001). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gül, Hasan. Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu olur Mu? Georgia Sorenson, An Intellectual History of Leadership Studies: The Role of James Mac Gregor Burns, Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, Erişim: [\[www.academy.umd.edu/scholarship/cas/KLSP/2000\]](http://www.academy.umd.edu/scholarship/cas/KLSP/2000). Erişim Tarihi: 18.05.2005.

Güner, Ş., (2002). Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Güney, Salih (1997). Yönetici Ve Yönetilen Açısından Disiplin Ve Moral, 21. Yy.da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.

Güney, Salih, (1999). Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği. Ankara: Ocak Yayınları.

Güvenç, Naci, (1991), Kamu Yönetiminde Yasal Otorite ve Kanun Hükmünde Kararnameler (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Güngör, Turan (1995). Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II. Ankara: KHO Matbaası.

Harig, Paul., Halle, John., Moiser, Reynold., Reagen, Joanna ve Richardson, Melanie. (1997). Liderlik İçin Sağlıklı Yaşam.(EDOKTEDEB TERCÜME ŞB. MD.).Ankara: K.K. Basımevi ve Basılı Evrak Depo Müdürlüğü, EDOKYY.

Havel, V. (1993). Never Against Hope, Esquire, Çelik.

Hendrie, Veisingir (1998). İş Yaşamında Duygusal Zekâ. İstanbul: MNs Yayınları.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1988) Management of Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Hıncın, Timothy R. ve Tracey, J. Bruce, (1999). “The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization,” Journal of Organizational Change Management.

Hodgkinson, Christopher, (2008). Yönetim Felsefesi. (Çeviren Editör: İ. Anıl, B.Doğan,). İstanbul: Propedia Yayınları, 1.Basım.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=223, Erişim Tarihi: 14.12.2009.

<http://www.eylem.com/lider/> ,Erişim Tarihi: 12.12.2009.

<http://www.hackhell.com/psikoloji/18698-fiedlerin-durumsallik-yaklasimi-teorisi.html> Erişim Tarihi: 13.03.2010.

<http://www.insankaynaklari.arthuranderson.com/bireyler/trends/makale/liderlik3.asp>, Erişim Tarihi: 01.02.2010 (Akt. GÜNER, 2002).

<http://www.insankaynaklari.arthuranderson.com/bireyler/trends/makale/liderlik2.asp>, Erişim Tarihi: 01.12.2009 (Akt. GÜNER, 2002).

Ireland Duane ve Michael A. Hitt (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competativeness in The 21.Century: The Role of Strategic Leadership. Academy of Management Executive, Cilt no 13, Sayı no 1.

İlgar, L. (2000). Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf yönetimi, (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

İzmir: Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı, Harekât İdari ve Lojistik Yönetim Okul Komutanlığı, HLYOK Yayını, No:1.

Joan Woodward, Yönetimin Esasları, (Çev: Ahmet Doğanay), YKM. Yayını, İstanbul.

John A. Pearce II ve Richard B. Robinson, Strategic Management Formulation, Implementation and Control, (Irwin: McGraw Hill Co.,1997).

Jouvenel, Bernard, (1997). İktidarın Temelleri. Çeviren: Nejat Muallimoğlu, İstanbul: Birleşik Yayınları.

K.K.K.lığı Eğt.Dokt.K.lığı, (1996). Stratejik Liderlik Sanatı. K.K.Basımevi ve Basılı Ev.Depo Md.lüğü. Ankara.

Karagül, Şinasi ve Görünmez, Melih (2007).Liderlik Süresince Duygusal Zekâ. Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayım Merkezi Yayınları. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi Mayıs, Yayın, No:276.

Kaya, Y.K. (1991). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara: Set Ofset Matbaacılık, Dördüncü Basım.

Kaya, Y. K. (1991) Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye’deki uygulama, (4. Baskı), Ankara: Set Ofset Matbaacılık.

Keçecioglu, Taner (1998). Liderlik ve Liderler. İstanbul: Kal-Der Yayınları.

KHO (Kara Harp Okulu). (1995). Liderlik Geliştirme ve Değerlendirme Yönergesi. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.

Kılınç, Mustafa (2009). Güç, Otorite ve Etkilemenin Liderlik İlişkisi. (Editör: Sevdâ Dursun). Etkin Liderli. İstanbul: Kariyer Yayıncılık ve İletişim.

Kılınç, Tanıl (1997). Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. İstanbul: 21.Yy.da Liderlik Sempozyumu.

Kılınç, Taner (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,25(2).

Kırım, Arman (1998). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık.

Kılınç, Tanıl; “Liderlik Kuramlarında Durumsallık Ötesi Kuramlar”, www.eylem.com Erişim Tarihi: 11.12.2009.

- K.K.K.lığı Eğt. Dokt.K.lığı, (1996). Stratejik Liderlik Sanatı. K.K.Basımevi ve Basılı Ev. Depo Md.lüğü. Ankara.
- Koçel, Tamer (1998). İşletme Yöneticiliğı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, Tamer, (2005). İşletme Yöneticiliğı, 10.Basım.İstanbul: Arıkan Yayınları,.
- Kojeve, A., (2007). Otorite Kavramı. (Çeviren: Murat Ersen). İstanbul: Bağlam Yayıncılık
- Koray, Meryem (1997). 21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.
- Mesut, Hakkı, Can (1997). Stratejik Açıdan Liderlik Sanatının Yeni Ufukları, 21'nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. İstanbul: Deniz Harp Okulu Yayını.
- Küçükali, R., (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algı ve Beklentileri, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Küçükalp, Derda, (2008). Toplumsal Organizmanın Bir Hastalığı: Otorite, Dışgüç Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, <http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=3> 22.11.2008.
- Laczniak, G., Business Ethics (1983). A Manager's Primer, Business, January-March, s.8'den Çelik.
- Lavvrence, E. Shapiro (1998). Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek. İstanbul: Varlık Yayınları, Kurtiş Matbaası.
- Louis, Csoka (1981). Leadership In Organization. Newyork USMA Press.
- Lukes, Steven (2002). İktidar ve Otorite - Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi. (Çeviren: Sabri Tekay, Derleyen: Tom Bottamare, Robert Nisbet). Ankara: Ayraç Yayınları.
- Manske, A., (1994), Etkili Liderliğin Sırları. Ankara: K.H.O.Yayınları.
- Manz, C. C. ve Sims H. P (1991). Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership, Organization Dynamics, Spring.

- McAdams, P., R., Zink, A., R.(1998) The Power Of The Superintendent's Leadership In Shaping School District Culture: Three Case Studies, <http://www.ers.vwh.net/spectrum/fall98a.htm>.Erişim Tarihi: 11.10.2009.
- Mcdonald, T.F., (1983). Technostress Lurks inside Every Manager. Data Management, Vol:21.
- Maxwell, C (1999). Liderlik Nitelikleri: Reddedilmez 21 Liderlik Niteliği. (Çeviren: İbrahim Şener). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mendel, Gerard (2005-a). Bir Otorite Tarihi: Süreklilikler ve Değişiklikler. (Çeviren: Işık Ergüden). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Mi, Mendel, Gerard (2005-b). Son Sömürge Çocuk: Sosyo-Psikanaliz Açısından Otorite, (Çeviren: Hüsen Portakal). İstanbul: Cem Yayınları.
- Michael, Hitt, Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson (2004). Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases (Cincinnati: South Western College Pub., 1999), İşletmelerde Stratejik Liderlik , Beta, Haziran.
- M. A. Hitt, R. D. Middlemist ve R. L. Mathis, s. 362, Richard L. Daft, 1998.
- M. Bernard Bass (1990). Stogdills Handbook of Leadership.New York: Free Press.
- Mullins, Laurie, J., 1999, Management and Organisational Behaviour, The Dryden Pres, New York, (www.meb.gov.tr ; www.insankaynaklari.com, 2001).
- Mustafa Kemal Atatürk (1981).Zabit ve Kumandan ile Hasbıhal, Ankara.
- Mustafa Kemal Atatürk (1997). Subay ve Komutan ile Konuşmalar. Ankara: Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları, (1914).
- Nahavandi, Afsaneh. The Art & Science of Leadership (1997). Arizona State University -Yeast, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Nicholas, M Allix (2000). Transformational Leadership, Democratic or Despotic?, Educational Management & Administration, 28(1).
- Norris, C. A Vehicle (1996). For Building Transformational Leadership Skills, Planning and Changing, Vol:27, January.

Ofluoğlu, Kevser (2002). TSK. As.Hst. Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Osmay, Nüvit (1985). İnsan Mühendisliği, 3.Baskı. Ankara: DKO Yayınlan.

Ömer, Sadullah (1997). Liderlik Tarzları, 21.Yy.da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.

Öven, H., (2006). Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yönetici ve Liderin Fonksiyonları (Van, Ağrı, Bitlis Ve Siirt İlleri Askeri Yönetici ve Liderler Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

Özcan, Mehmet, (1997). Dinamik Çok Boyutlu Liderlik, 21.Yy.da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.

Özden, Yiğit (1999). Eğitimde Dönüşüm. Ankara: Pegem Yayınları.

Öztorun, Necdet (1997). Liderlik Sistemi ve Askeri Liderlik, 21 'inci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. İstanbul: Deniz Harp Okulu Yayım.

Parlak, B., (1997). Etkili Liderlik, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.

Paul, Hersey-Kenneth, Blanchard (1988). Management of Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall.

Pınar, S.Ö. (2005). Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim. Toplam Kalite Yönetimi ve Felsefesi.

P. Tınaz, Okan (1997). Liderlerin Astları İlgilendiren On Özelliği ve İnşaat Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul: Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumunda sunuldu, 5–6 Haziran.

Rıza, E. (1996). Sosyal Psikolojiye Giriş, İzmir: Anadolu Matbaacılık Yayını.

Robbins, Stephen (1986). Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Robbins, Stephan P. ve David A De Cenzo (1998). Fundamentals of Management, Prentice Hail International Editions.

Robert, Vecchio (1991). Organizational Behavior. Chicago: The Dryden Pres.

- Rost, C. Joseph (1993). Leadership For the 21 Century, Praeger, Connecticut.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (20001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salovey, Peter, Mayer John (1990a-b). Emotional Intelligence Baywood Publishing.
- San, Coşkun, (1970). Max Weber'de Hukukun ve Meşru Otoritenin Sosyolojik Analizi, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Ankara.
- Schein, E. (1997). Organizational Culture and Leadership, San Fransisco, Jossey-Bass.
- Saygınar, S. (2006) Hava sınıf okulları ve teknik eğitim merkezi komutanlığında görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sennett, Richard (2005). Otorite. (Çeviren: Kamil Durand). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sergiovanni T. J. and Starrat (1988). Rıpvision Human Perspectives, McGraw-Hill, Inc.
- Sergiovanni T.J.,Moral (1992). Leadership, San Fransisco: Jossey Bass.
- Smith W.F. and Andrews R. L.,(2003). Insional Leadership, Association for Supervision and Curriculumopment, 1989, Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem A Yayını.
- Stoner, J., A., F. and Freeman, R. E. (1992) Management, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Stoner, James A.F.- Freeman, R. Edwaerd (1992). Management. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Sucu, Yaşar, (1995). Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-I, Ankara: KHO Matbaası.
- Sumen, Levent, Lider Danışmanlığı, Muhafızlı Dergisi.

Şahin, Hayrettin, (1999). Liderlik - Yöneticilik Ayrımı (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şerif, Muzaffer, Carolyn W.(1996). Sosyal Psikoloji. İstanbul: Sosyal Yayınlar.

Şimşek, Hasan ve Dilkan Aytemiz (1997). Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmelik Liderler ve Dönüştürücü Liderler, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. İstanbul: Cilt: 2, Deniz Harp Okulu

Şimşek, Hasan (1997). 21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Şimşek, M. Şerif (1999). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları Dağıtım, 5. Baskı.

Şimşek, M. Şerif (1998). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Damla Yayınları.

Şimşek, M. Şerif, Akgemici, Tahir ve Çelik, Adnan (2005). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık, 4. Baskı.

Şimşek, S., Akgemici, T., ve Çelik, A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.

Tabak, Akif, Çelik, Bedii, İşleyen Volkan (2008). Genç Subayın Liderlik Kitabı. Ankara: K.K.Basımevi ve Basılı Evrak Depo Müdürlüğü.

Tabak, Akif (2005). Lider ve Takipçileri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Limited Şirketi.

Tarhan, Nevzat; Politik Liderlik ve Seçmen Davranışı, 2002 www.mcatürk.com/gazete_milliyet_021030.htm'den AKİŞ.

Tavşancıl, Ezel. (2002). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayınları.

Tolan, Barlas (2005). Sosyoloji, Ankara: Gazi Kitabevi.

Toker, T., (2007).Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Beklentileri ve Beklentilerinin Gerçekleşme Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.

- Topuz, R., (2006). Askeri Liderlik Modelinin Bilgi Toplumu Işığında Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tosun, Kemal (1992). İşletme Yönetimi 6. Baskı. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tosun, Kemal, (1978). İşletme Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Türkhan, Erdal (2003). Vizyon Rekabeti. Ankara: Liberte Yayınevi.
- Türmen, İsmail (1996). Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik. Ankara: MPM Yayını.
- Uyanık, Gürsel (2005). Otoritenin İzdüşümü (1.Basım).Ankara: Salkımsöğüt Yayınları.
- Ülker, G., (1997). Yönetici ve Lider 21.yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Bildiriler Kitabı Cilt 1, İstanbul: DHO Basımevi.
- Vecchio, P. (1991). Organizational Behavior, 2nd Ed., Orlando: The Dryden Press. London.
- Veysel, Çınar (1993). Askeri Liderlik. Ankara: Kara Harp Okulu Yayını, Bölüm 1, S.7.
- Weber, Max (2007). Sosyolojinin Temel Kavramları. (Çeviren: Medeni Beyaztaş). İstanbul: Bakış Yayınları.
- Welch, J., (2005). How To Be A Good Leader? NewsWeek?
- Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim. (Çeviren: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayını.
- W.Bennis, B.Nanus (1997). Leaders: The Strategies for Taking Change, New York: Harper Business.
- Woodward, Joan. Yönetimin Esasları. (Çev: Ahmet Doğanay). İstanbul: YKM. Yayını.

Yalçın, S., (2005). İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yesertener, Cihat (1994). Yönetmel Otoritenin Analizi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yıldız, Hülya, (2000). Otoriteye Yönelik Davranış Ölçeği, Dilsel Eşdeğerlik ve Güvenilirlik Çalışması (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yozgat, Osman (1992). İşletme Yönetimi, Marmara Üniversitesi. İstanbul: Nihat Sayar Vakfı Yayınları, 8.Baskı.

Yuengling, Renee, A (2005). Leading Across Diversity: An Exploratory Study Of The Implications Of Multiculturalism On Leadership Behaviors in the United States Army, Doktora Tezi, Union Institute and University Cincinnati, Ohio.

Yukl, Gary, and Taber, Tom (1983). The Effective Use of Managerial Power. New York: American Management Associations.

Yukl, Gary (1989). Leadership In Organizations. New Jersey: Prentice Hall Publication.

Y. Tınar, Mustafa (1996). Çalışma Psikolojisi. İzmir: Necdet Bükey A.S.

Zel, Uğur (1996). Liderlik Teorileri ve Araştırmaları, Ankara: K.H.O. Matbaası.

Zel, Uğur (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik. Ankara: MPM-Verimlilik Dergisi, 4(13).

Zel, Uğur (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik. Ankara: K.H.O. Matbaası.

EK-1 ANKET FORMU

Sevgili Arkadaşlar,
Elinizdeki anket formu liderlik ve otorite konularına yönelik tutumlarınızı belirlemeyi amaçlayan ve sadece bilimsel bir araştırmada veri olarak kullanılacak bir ölçektir. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel araştırmalara ışık tutacaktır. Bu nedenle tüm soruları dikkatli okuyarak tarafsızlık çerçevesi içinde yanıtlayınız. Her cümleyi dikkatlice okuduktan sonra kendinize uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz. Lütfen boş madde bırakmayınız. Teşekkür ederiz.

KONU : “LİDERLİK VE OTORİTE: LİSE ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK VE OTORİTE ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA”

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz? ☐ Kız ☐ Erkek
2. Kaçıncı sınıftasınız? ☐ 9 ☐ 10 ☐ 11 ☐ 12
3. Kardeş sayısı? ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ve üstü
4. Ailede kaçınıcı kardeşsiniz? ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

5. Yaşınız :

6. Doğum Yeriniz :

7. Aylık ortalama harcama miktarınız (toplam):

8. Aileniz ile ilgili Bilgiler

Ailenizin yaşadığı yer : ☐ İl Merkezi ☐ İlçe Merkezi ☐ Belde ☐ Köy

9. Babanızın mesleği

☐ İşçi ☐ Memur ☐ Esnaf ☐ İşsiz ☐ Emekli ☐ Çiftçi
☐ Serbest Meslek (Avukat, Muhasebeci, Doktor vs) ☐ Diğer (.....)

10. Annenizin mesleği

☐ İşçi ☐ Memur ☐ Esnaf ☐ İşsiz ☐ Emekli ☐ Çiftçi
☐ Serbest Meslek (Avukat, Muhasebeci, Doktor vs.) ☐ Ev hanımı ☐ Diğer (.....)

11. Babanızın eğitim durumu

☐ Okur-Yazar değil ☐ Okur-Yazar ☐ İlkokul ☐ Ortaokul
☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

() Diğer (.....)

12. Annenizin eğitim durumu

() Okur-Yazar değil () Okur-Yazar () İlkokul () Ortaokul
 () Lise () Üniversite () Yüksek lisans () Doktora
 () Diğer (.....)

13. Ailenizin Ortalama Aylık Gelir Düzeyi

() Asgari Ücret ve Altı () 1000 TL altı () 1001-1500 TL () 1501-2000 TL
 () 2001-2500 TL () 2501-3000 TL () 3000 TL ve üzeri

Size göre lider ve otoriter güç hakkında:		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Aşağıda otorite ile ilgili verilen yargılara ne düzeyde katılırsınız?						
14	Otorite emir verme hakkıdır					
15	Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır					
16	Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir					
17	Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır					
18	Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir					
19	Otorite itaat ettirme gücüdür					
20	Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür					
21	Otorite güvene dayanan simge durumudur					
22	Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir					
23	Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir					
Size Göre Lider Hakkında:		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
A. Liderlik Kavramını İçeren Bölüm						
24	Liderlik tek kişilik bir olaydır.					
25	Liderlik vazgeçilmez olmaktır.					
26	Liderlik kişilere hükmetmektir.					
27	Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.					
28	Liderlik yasal güce sahiptir.					
29	Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.					
B. Liderde Bulunması Gereken Özellikleri İçeren Bölüm						
30	Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.					
31	Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.					

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
32	İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.					
33	İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.					
34	Lider hırslı olmalıdır.					
35	İdeal lider cesaretli olmalıdır.					
36	İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.					
37	İdeal lider gerçekçi olmalıdır.					
38	İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.					
39	İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.					
C. İdeal bir liderde bulunması gereken aşağıda sıralanan özelliklere ne derece katılırsınız?						
40	Boyu uzun olmalıdır.					
41	Şişman olmamalıdır.					
42	Yaşı büyük olmalıdır.					
43	Erkek olmalıdır.					
44	Bakışları sert ve keskin olmalıdır.					
45	İdeal bir liderin özgüveni yüksek olmalıdır.					
46	Güler yüzlü olmalıdır.					
47	Mücadele ruhu olmalıdır.					
48	Soğukkanlı olmalıdır.					
49	Duygusal olmamalıdır.					
50	Stresli görünmemelidir					
51	İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.					
52	Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.					
53	Kararları bizzat kendisi almalıdır.					
54	Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmamalıdır.					
55	Otoritesini kullanan liderler çalışanları arasında birleşme ve koalisyon oluşumu sağlamalıdır.					
56	Otoriteden dolayı lider çok fazla bencil davranmamalıdır.					
57	Düzeni sağlamalıdır.					
58	Tutarlı olmalıdır.					
59	Yeni fikirleri teşvik etmelidir.					
60	Eleştirilere açık olmalıdır.					
58	Karar alırken riske girmekten kaçınmamalıdır.					
59	Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.					
60	Güven vermelidir.					

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
61	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanmalıdır.					
62	Arkadaşça davranmalıdır.					
63	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir					
64	Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.					
65	Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.					
66	Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.					
67	Olayları irdelemeden ve düşünmeden karar almamalıdır.					
68	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.					
69	Esnek ve değişime açık olmalıdır.					
70	Astlarına adil davranmalıdır.					
71	İşini titizlikle denetlemelidir.					
72	Gerektiğinde çabuk karar almalıdır.					
73	Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir.					
74	Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir.					
75	Büyüme teşvik etmelidir.					
76	İyi çalışmaları takdir etmelidir.					
77	Diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir.					
78	Yeni projeler üretmelidir.					
79	Yeniliklere açık olmalıdır.					
80	Astlarına güvenmelidir.					
81	Astlarını savunmalıdır.					
82	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.					
83	Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durmalıdır.					
84	Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.					
85	Örnek davranışlar sergilemelidir.					
86	Canlı ve enerjik olmalıdır.					
87	İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır.					
88	Kendisini takip edenler tarafından bizden biri olarak görülmelidir.					
89	Vizyon sahibi olmalıdır.					
90	Halkla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.					
91	Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.					
92	Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir.					
93	Etkileyici bir fiziki görünüme sahip olmalıdır.					
94	Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.					

EK-2

ÖĞRENCİLERİN SOSYO-DEMOGRAFIK ÖZELLİKLERİ

Cinsiyet					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kız	433	66,6	66,6	66,6
	erkek	216	33,2	33,2	99,8
	4	1	,2	,2	100,0
	Total	650	100,0	100,0	

Kaçınıcı sınıf					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	189	29,1	29,1	29,1
	2	175	26,9	27,0	56,1
	3	147	22,6	22,7	78,7
	4	138	21,2	21,3	100,0
	Total	649	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		650	100,0		

Kardeş sayısı					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	40	6,2	6,2	6,2
	2	204	31,4	31,7	37,9
	3	230	35,4	35,7	73,6
	4	116	17,8	18,0	91,6
	5	39	6,0	6,1	97,7
	6	7	1,1	1,1	98,8
	7	8	1,2	1,2	100,0
	Total	644	99,1	100,0	
Missing	System	6	,9		
Total		650	100,0		

Kaçınıcı kardeş					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	43	6,6	6,8	6,8
	2	311	47,8	48,8	55,6
	3	203	31,2	31,9	87,4
	4	53	8,2	8,3	95,8
	5	16	2,5	2,5	98,3
	6	6	,9	,9	99,2
	7	2	,3	,3	99,5
	8	2	,3	,3	99,8
	10	1	,2	,2	100,0
	Total	637	98,0	100,0	
Missing	System	13	2,0		
Total		650	100,0		

Yaşınız					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14	13	2,0	2,0	2,0
	15	152	23,4	23,5	25,5
	16	187	28,8	28,9	54,5
	17	166	25,5	25,7	80,2
	18	115	17,7	17,8	98,0
	19	11	1,7	1,7	99,7
	20	2	,3	,3	100,0
	Total	646	99,4	100,0	
Missing	System	4	,6		
Total		650	100,0		

Doğum yeri					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	,5	,5	,5
	2	1	,2	,2	,6
	3	4	,6	,6	1,3
	5	2	,3	,3	1,6
	6	13	2,0	2,0	3,6
	7	498	76,6	77,9	81,5
	11	1	,2	,2	81,7
	12	1	,2	,2	81,8
	Total	535	81,8	100,0	
Missing	System	115	17,8		
Total		650	100,0		

	15	14	2,2	2,2	84,0
	16	3,5	,5		84,5
	17	1,2	,2		84,7
	19	1,2	,2		84,8
	20	8	1,2	1,3	86,1
	21	1,2	,2		86,2
	27	4,6	,6		86,9
	28	1,2	,2		87,0
	31	5,8	,8		87,8
	32	5,8	,8		88,6
	33	2,3	,3		88,9
	34	7	1,1	1,1	90,0
	35	1,2	,2		90,1
	37	1,2	,2		90,3
	38	4,6	,6		90,9
	41	2,3	,3		91,2
	42	10	1,5	1,6	92,8
	43	1,2	,2		93,0
	44	1,2	,2		93,1
	45	5,8	,8		93,9
	46	1,2	,2		94,1
	47	2,3	,3		94,4
	48	5,8	,8		95,1
	49	1,2	,2		95,3
	52	2,3	,3		95,6
	55	2,3	,3		95,9
	58	4,6	,6		96,6
	61	2,3	,3		96,9
	63	1,2	,2		97,0
	64	6,9	,9		98,0
	65	1,2	,2		98,1
	66	4,6	,6		98,7
	71	3,5	,5		99,2
	72	1,2	,2		99,4
	78	2,3	,3		99,7
	80	2,3	,3		100,0
	Total	639	98,3	100,0	
Missing	System	11	1,7		
Total		650	100,0		

Aylık ortalama harcama					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	3	,5	,5	,5
	10	1	,2	,2	,7
	15	4	,6	,7	1,4
	20	8	1,2	1,4	2,7
	25	3	,5	,5	3,2
	30	12	1,8	2,0	5,3
	35	3	,5	,5	5,8
	40	17	2,6	2,9	8,6
	45	2	,3	,3	9,0
	48	1	,2	,2	9,2
	50	49	7,5	8,3	17,5
	60	25	3,8	4,2	21,7
	65	2	,3	,3	22,0
	70	11	1,7	1,9	23,9
	75	8	1,2	1,4	25,3
	76	1	,2	,2	25,4
	80	27	4,2	4,6	30,0
	90	8	1,2	1,4	31,4
	100	90	13,8	15,3	46,6
	110	1	,2	,2	46,8
	120	20	3,1	3,4	50,2
	125	2	,3	,3	50,5
	130	1	,2	,2	50,7
	140	4	,6	,7	51,4
	150	59	9,1	10,0	61,4
	160	6	,9	1,0	62,4
	170	4	,6	,7	63,1
	175	2	,3	,3	63,4
	180	9	1,4	1,5	64,9
	198	1	,2	,2	65,1
	200	47	7,2	8,0	73,1
	205	1	,2	,2	73,2
	210	1	,2	,2	73,4
	220	1	,2	,2	73,6
	225	1	,2	,2	73,7
	230	1	,2	,2	73,9
	240	3	,5	,5	74,4
	250	18	2,8	3,1	77,5
	270	1	,2	,2	77,6

	300	41	6,3	6,9	84,6
	333	1	,2	,2	84,7
	350	9	1,4	1,5	86,3
	360	2	,3	,3	86,6
	400	23	3,5	3,9	90,5
	450	6	,9	1,0	91,5
	500	24	3,7	4,1	95,6
	550	3	,5	,5	96,1
	600	1	,2	,2	96,3
	700	1	,2	,2	96,4
	750	1	,2	,2	96,6
	800	4	,6	,7	97,3
	900	1	,2	,2	97,5
	950	1	,2	,2	97,6
	1000	6	,9	1,0	98,6
	1500	5	,8	,8	99,5
	2000	1	,2	,2	99,7
	2500	2	,3	,3	100,0
	Total	590	90,8	100,0	
Missing	System	60	9,2		
Total		650	100,0		

Ailenin yaşadığı yer					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	il merkezi	16	2,5	2,5	2,5
	ilçe merkezi	320	49,2	50,2	52,7
	belde	236	36,3	37,0	89,7
	köy	66	10,2	10,3	100,0
	Total	638	98,2	100,0	
Missing	System	12	1,8		
Total		650	100,0		

Baba mesleği					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	işçi	80	12,3	12,5	12,5
	memur	97	14,9	15,2	27,7
	esnaf	96	14,8	15,0	42,8
	işsiz	9	1,4	1,4	44,2

	emekli	57	8,8	8,9	53,1
	çiftçi	202	31,1	31,7	84,8
	serbest meslek	26	4,0	4,1	88,9
	diğer	71	10,9	11,1	100,0
	Total	638	98,2	100,0	
Missing	System	12	1,8		
Total		650	100,0		

Anne mesleği					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	işçi	25	3,8	3,9	3,9
	memur	37	5,7	5,7	9,6
	esnaf	18	2,8	2,8	12,4
	işsiz	5	,8	,8	13,1
	emekli	9	1,4	1,4	14,5
	çiftçi	53	8,2	8,2	22,7
	serbest meslek	10	1,5	1,5	24,3
	ev hanımı	477	73,4	73,7	98,0
	diğer	13	2,0	2,0	100,0
	Total	647	99,5	100,0	
Missing	System	3	,5		
Total		650	100,0		

Baba eğitim					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	okuryazar değil	9	1,4	1,4	1,4
	okuryazar	2	,3	,3	1,7
	ilkokul	305	46,9	47,2	48,9
	ortaokul	110	16,9	17,0	65,9
	lise	114	17,5	17,6	83,6
	üniversite	91	14,0	14,1	97,7
	yükseklisans	9	1,4	1,4	99,1
	doktora	2	,3	,3	99,4
	9	4	,6	,6	100,0
	Total	646	99,4	100,0	
Missing	System	4	,6		
Total		650	100,0		

Anne eğitim					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	okuryazar değil	18	2,8	2,8	2,8
	okuryazar	6	,9	,9	3,7
	ilkokul	405	62,3	62,4	66,1
	ortaokul	87	13,4	13,4	79,5
	lise	81	12,5	12,5	92,0
	üniversite	39	6,0	6,0	98,0
	yükseklisans	7	1,1	1,1	99,1
	doktora	4	,6	,6	99,7
	9	2	,3	,3	100,0
	Total	649	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		650	100,0		

Aile ortalama gelir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	askeri ücret ve altı	88	13,5	14,3	14,3
	1000 tl ve altı	124	19,1	20,2	34,5
	1001-1500	159	24,5	25,9	60,4
	1501-2000	96	14,8	15,6	76,1
	2001-2500	42	6,5	6,8	82,9
	3000 ve üzeri	41	6,3	6,7	89,6
	7	64	9,8	10,4	100,0
	Total	614	94,5	100,0	
Missing	System	36	5,5		
Total		650	100,0		

Aylık ortalama gelir				
		N	%	Geçerli %
Valid	0-100 TL	275	42,3	46,6
	101-200 TL	156	24,0	26,4
	201-300 TL	68	10,5	11,5
	301-400 TL	35	5,4	5,9
	401-500 TL	30	4,6	5,1
	501 TL ve üzeri	26	4,0	4,4
	Total	590	90,8	100,0

EK – 3

3.2.3.1. Otorite İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları

Group Statistics					
	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Otorite emir verme hakkıdır	kız	427	3,0890	1,33094	,06441
	erkek	215	2,8558	1,30515	,08901
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	kız	428	2,1893	1,05767	,05112
	erkek	215	2,2419	1,11369	,07595
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	kız	418	2,8636	1,11586	,05458
	erkek	212	2,6745	1,24402	,08544
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	kız	416	3,3606	1,29867	,06367
	erkek	213	3,2535	1,32876	,09105
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	kız	418	3,0407	1,24495	,06089
	erkek	213	2,9577	1,22978	,08426
Otorite itaat ettirme gücüdür	kız	418	2,9402	1,34423	,06575
	erkek	214	2,9486	1,41493	,09672
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	kız	417	3,1463	1,28235	,06280
	erkek	213	3,0939	1,28144	,08780
Otorite güvene dayanan simge durumudur	kız	421	2,2043	1,12803	,05498
	erkek	214	2,1589	1,07161	,07325
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	kız	416	2,8510	1,14151	,05597
	erkek	213	2,7887	1,10636	,07581
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	kız	424	2,7736	1,27928	,06213
	erkek	215	2,7116	1,30799	,08920

EK – 4

3.2.3.2. Liderde Bulunması Gereken Özellikler İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları

Group Statistics					
	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	kız	427	2,3326	1,35381	,06552
	erkek	215	2,3581	1,48107	,10101
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	kız	426	3,0751	1,33513	,06469
	erkek	215	2,7442	1,37217	,09358
Liderlik kişilere hükmetmektir.	kız	423	3,1962	1,37403	,06681
	erkek	215	2,8930	1,38507	,09446
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	kız	423	3,5674	1,37154	,06669
	erkek	213	3,0469	1,42009	,09730
Liderlik yasal güce sahiptir.	kız	425	2,7506	1,28449	,06231
	erkek	215	2,8000	1,26121	,08601
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	kız	427	1,6557	,91209	,04414
	erkek	214	1,6776	1,00877	,06896

3.2.3.3. Liderde Bulunması Gereken Özellikler İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları

Group Statistics					
	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	kız	424	1,9528	1,14757	,05573
	erkek	216	1,6991	,99169	,06748
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	kız	426	3,6244	1,33364	,06462
	erkek	216	3,3519	1,38976	,09456
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	kız	424	1,3962	,74287	,03608
	erkek	216	1,4352	,77487	,05272
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	kız	424	1,4575	,77374	,03758
	erkek	213	1,6056	,88721	,06079
Lider hırslı olmalıdır.	kız	426	1,8239	1,03787	,05028
	erkek	216	1,7315	1,10900	,07546
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	kız	425	1,4282	,72369	,03510

	erkek	216	1,4769	,82936	,05643
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	kız	424	1,4410	,75093	,03647
	erkek	214	1,4907	,78567	,05371
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	kız	426	1,3991	,73909	,03581
	erkek	215	1,5256	,80189	,05469
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	kız	424	1,4811	,80167	,03893
	erkek	216	1,6250	,90637	,06167
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır	kız	425	1,3412	,74214	,03600
	erkek	214	1,3364	,67753	,04631

EK – 5

3.2.3.4. İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler İle İlgili Erkek ve Kız Öğrencilerin Bağımsız İki Örnek T Testi Sonuçları

Group Statistics					
	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Boyu uzun olmalıdır.	kız	427	3,2037	1,47854	,07155
	erkek	216	3,3194	1,48317	,10092
Şişman olmamalıdır.	kız	429	3,3310	1,50156	,07250
	erkek	216	3,3287	1,46536	,09970
Yaşı büyük olmalıdır.	kız	426	3,3239	1,32603	,06425
	erkek	216	3,1343	1,37605	,09363
Erkek olmalıdır.	kız	426	4,2394	1,06227	,05147
	erkek	216	2,7778	1,53613	,10452
Bakışları sert ve keskin olmalıdır.	kız	429	3,1189	1,45408	,07020
	erkek	216	2,5139	1,45627	,09909
İdeal bir liderin özgüveni yüksek olmalıdır.	kız	425	1,3224	,63476	,03079
	erkek	215	1,3860	,79413	,05416
Güler yüzlü olmalıdır.	kız	426	1,6761	,87756	,04252
	erkek	216	2,0093	1,04766	,07128
Mücadele ruhu olmalıdır.	kız	425	1,3835	,70791	,03434
	erkek	214	1,3364	,64194	,04388
Soğukkanlı olmalıdır.	kız	425	1,9976	1,23529	,05992
	erkek	214	1,7103	1,01639	,06948
Duygusal olmamalıdır.	kız	425	2,5129	1,25158	,06071
	erkek	215	2,3814	1,30191	,08879
Stresli görünmemelidir	kız	416	1,9111	1,11042	,05444
	erkek	214	1,8458	1,02529	,07009
İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.	kız	419	3,8831	1,32086	,06453
	erkek	213	3,5493	1,40204	,09607
Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.	kız	420	3,5238	1,33143	,06497
	erkek	214	3,0187	1,32850	,09081
Kararları bizzat kendisi almalıdır.	kız	422	3,6232	1,38630	,06748
	erkek	212	3,3774	1,42392	,09780

Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır.	kız	417	3,1583	1,36716	,06695
	erkek	213	2,8310	1,39053	,09528
Otoritesini kullanan liderler çalışanları arasında birleşme ve koalisyon oluşumu sağlamalıdır.	kız	409	1,9046	1,07019	,05292
	erkek	214	2,1308	1,11401	,07615
Otoriteden dolayı lider çok fazla bencil davranmamalıdır.	kız	418	1,7321	,97448	,04766
	erkek	213	1,8216	1,03071	,07062
Düzeni sağlamalıdır.	kız	426	1,3615	,71345	,03457
	erkek	216	1,4815	,86246	,05868
Tutarlı olmalıdır.	kız	424	1,4316	,73741	,03581
	erkek	214	1,5514	,86923	,05942
Yeni fikirleri teşvik etmelidir.	kız	426	1,3850	,70771	,03429
	erkek	216	1,4722	,81792	,05565
Eleştirilere açık olmalıdır.	kız	423	1,4515	,81566	,03966
	erkek	215	1,6233	,92848	,06332
Karar alırken riske girmekten kaçınmamalıdır.	kız	424	2,0566	1,14301	,05551
	erkek	213	2,0845	1,18258	,08103
Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.	kız	423	1,3924	,75548	,03673
	erkek	215	1,5860	,91242	,06223
Güven vermelidir.	kız	422	1,3175	,69857	,03401
	erkek	214	1,4299	,81779	,05590
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanmalıdır.	kız	425	1,5012	,77741	,03771
	erkek	216	1,7037	,96216	,06547
Arkadaşça davranmalıdır.	kız	420	1,6952	,90740	,04428
	erkek	216	1,9630	1,10328	,07507
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir.	kız	424	1,5825	,87128	,04231
	erkek	215	1,7395	1,01257	,06906
Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.	kız	424	1,5731	,86121	,04182
	erkek	213	1,6150	,98678	,06761
Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.	kız	422	1,4716	,82011	,03992
	erkek	213	1,5962	,88828	,06086
Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.	kız	419	1,5274	,89179	,04357
	erkek	215	1,6837	,92346	,06298

Olayları irdelemeden ve düşünmeden karar almamalıdır.	kız	420	1,6262	1,03899	,05070
	erkek	214	1,8785	1,21578	,08311
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.	kız	417	1,6115	,88125	,04315
	erkek	215	1,7488	1,04666	,07138
Esnek ve değişime açık olmalıdır.	kız	423	1,7069	,94850	,04612
	erkek	216	1,9028	1,06303	,07233
Astlarına adil davranmalıdır.	kız	424	1,5165	,85037	,04130
	erkek	214	1,5841	,85026	,05812
İşini titizlikle denetlemelidir.	kız	425	1,4188	,78526	,03809
	erkek	213	1,5681	,87487	,05994
Gerektiğinde çabuk karar almalıdır.	kız	422	1,6967	,95899	,04668
	erkek	215	1,6233	,92848	,06332
Karar verirken astlarına söz hakkı vermemelidir.	kız	422	1,4905	,85736	,04174
	erkek	214	1,5841	,85026	,05812
Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermemelidir.	kız	421	1,4489	,78095	,03806
	erkek	216	1,6991	,95829	,06520
Büyümeyi teşvik etmelidir.	kız	421	1,6841	,92965	,04531
	erkek	215	1,6372	,87462	,05965
İyi çalışmalarını takdir etmelidir.	kız	424	1,4340	,78724	,03823
	erkek	213	1,6197	,94718	,06490
Diğerlerinin düşüncelerine önem vermemelidir.	kız	424	1,3868	,76657	,03723
	erkek	215	1,5721	,86638	,05909
Yeni projeler üretmelidir.	kız	425	1,4894	,83863	,04068
	erkek	215	1,5860	,85423	,05826
Yeniliklere açık olmalıdır.	kız	425	1,3718	,72239	,03504
	erkek	216	1,5463	,86141	,05861
Astlarına güvenmelidir.	kız	421	1,7838	,94784	,04620
	erkek	208	1,7019	,88334	,06125
Astlarını savunmalıdır.	kız	419	1,8926	,94105	,04597
	erkek	208	1,7788	,98743	,06847
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.	kız	419	1,8640	1,01572	,04962
	erkek	208	2,0337	1,12238	,07782
Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durmalıdır.	kız	422	1,4882	,75729	,03686
	erkek	207	1,7633	1,01302	,07041
Astlarının fikir ve önerilerini	kız	421	1,5368	,86283	,04205

dinlemelidir.	erkek	206	1,6456	,95030	,06621
Örnek davranışlar sergilemelidir.	kız	423	1,4161	,74587	,03627
	erkek	207	1,5024	,83535	,05806
Canlı ve enerjik olmalıdır.	kız	423	1,5059	,77235	,03755
	erkek	208	1,6779	,96163	,06668
İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır.	kız	420	2,0119	1,09342	,05335
	erkek	206	1,8932	1,14263	,07961
Kendisini takip edenler tarafından bizden biri olarak görülmelidir.	kız	420	1,8667	1,04154	,05082
	erkek	207	1,7488	,99742	,06933
Vizyon sahibi olmalıdır.	kız	419	1,7351	,94032	,04594
	erkek	208	1,7644	,93110	,06456
Halkla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.	kız	419	1,9475	1,00815	,04925
	erkek	207	1,8551	1,05585	,07339
Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.	kız	416	2,1803	1,20589	,05912
	erkek	203	2,0197	1,15596	,08113
Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir.	kız	418	1,7847	,94529	,04624
	erkek	208	1,9279	1,09879	,07619
Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır.	kız	419	2,6635	1,37958	,06740
	erkek	205	2,5854	1,45817	,10184
Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.	kız	416	1,8365	1,00467	,04926
	erkek	207	1,8502	1,05287	,07318

EK – 6

3.2.2. ÖĞRENCİLERİN LİDERLİK VE OTORİTEYE İLİŞKİN GENEL DÜŞÜNCELERİ

3.2.2.1. Öğrencilerin Otorite İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

Statistics											
		Otorite emir verme hakkıdır	Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	Otorite itaat ettirme gücüdür	Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	Otorite güvene dayanan simge durumudur	Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir
N	Valid	642	644	631	630	632	633	631	636	630	640
	Missing	8	6	19	20	18	17	19	14	20	10
Mean		3,0109	2,2050	2,7971	3,3270	3,0142	2,9400	3,1284	2,1887	2,8302	2,7516
Std. Deviation		1,32592	1,07636	1,16431	1,30952	1,23913	1,36857	1,28025	1,10785	1,12835	1,28766
Percentiles	25	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
	50	3,0000	2,0000	3,0000	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
	75	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000

EK – 7

3.2.2. 2. Öğrencilerin Liderlik Kavramı İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

Statistics							
		Liderlik tek kişilik bir olaydır	Liderlik vazgeçilmez olmaktır	Liderlik kişilere hükmetmektir	Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir	Liderlik yasal güce sahiptir	Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir
N	Valid	643	642	639	637	641	642
	Missing	7	8	11	13	9	8
Mean		2,3406	2,9657	3,0955	3,3925	2,7660	1,6620
Std. Deviation		1,39559	1,35520	1,38350	1,40746	1,27531	,94436
Percentiles	25	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000
	50	2,0000	3,0000	3,0000	4,0000	3,0000	1,0000
	75	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000	2,0000

EK-8

Tablo 3.16: Öğrencilere Göre Liderde Bulunması Gereken Özellikler

[illegible]

EK – 9

3.2.2.4. Öğrencilere Göre İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Statistics												
		Boyu uzun olmalıdır	Şişman olmamalıdır	Yaşı büyük olmalıdır	Erkek olmalıdır.	Bakışları sert ve keskin olmalıdır.	İdeal bir liderin özgüveni yüksek olmalıdır.	Güler yüzlü olmalıdır.	Mücadele ruhu olmalıdır.	Soğukkanlı olmalıdır.	Duygusal olmamalıdır.	Stresli görünmemelidir
N	Valid	644	646	643	643	646	641	643	640	640	641	631
	Missing	6	4	7	7	4	9	7	10	10	9	19
Mean		3,2422	3,3328	3,2628	3,7434	2,9149	1,3432	1,7885	1,3672	1,9000	2,4665	1,8875
Std. Deviation		1,47884	1,48869	1,34569	1,42336	1,48079	,69202	,94986	,68600	1,17325	1,26955	1,08160

3.2.2.4. Öğrencilere Göre İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Statistics											
		İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.	Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.	Kararları bizzat kendisi almalıdır.	Liderin otoritesini kullanmasında n dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirme yoluna başvurmalıdır.	Otoritesini kullanan liderler çalışanları arasında birleşme ve koalisyon oluşumu sağlamalıdır.	Otoriteden dolayı lider çok fazla bencil davranmamalı dır.	Düzeni sağlamalıdır.	Tutarlı olmalıdır.	Yeni fikirleri teşvik etmelidir.	Eleştirilere açık olmalıdır.
N	Valid	633	635	635	631	624	632	643	639	643	639
	Missing	17	15	15	19	26	18	7	11	7	11
Mean		3,7725	3,3543	3,5402	3,0475	1,9856	1,7658	1,4028	1,4726	1,4152	1,5102
Std. Deviation		1,35668	1,34989	1,40174	1,38161	1,09197	,99710	,76801	,78512	,74688	,85801

3.2.2.4. Öğrencilere Göre İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Statistics											
		Karar alırken riske girmekten kaçınmamalıdır.	Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.	Güven vermelidir.	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanmalıdır.	Arkadaşça davranmalıdır.	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir	Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.	Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.	Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir	Olayları irdelemeden ve düşünmeden karar almamalıdır.
N	Valid	638	639	637	642	637	640	638	636	635	635
	Missing	12	11	13	8	13	10	12	14	15	15
Mean		2,0658	1,4585	1,3564	1,5701	1,7865	1,6375	1,5878	1,5142	1,5811	1,7118
Std. Deviation		1,15463	,81584	,74194	,84837	,98492	,92429	,90402	,84450	,90440	1,10652

3.2.2.4. Öğrencilere Göre İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Statistics											
		Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.	Esnek ve değişime açık olmalıdır	Astlarına adil davranmalıdır.	İşini titizlikle denetlemelidir.	Gerektiğinde çabuk karar almalıdır.	Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir.	Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir.	Büyümeyi teşvik etmelidir.	İyi çalışmalarını takdir etmelidir.	Diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir.
N	Valid	633	640	639	639	638	637	638	637	638	640
	Missing	17	10	11	11	12	13	12	13	12	10
Mean		1,6588	1,7734	1,5399	1,4695	1,6724	1,5228	1,5345	1,6688	1,4969	1,4500
Std. Deviation		,94156	,99147	,84979	,81824	,94805	,85499	,85231	,91038	,84747	,80530

3.2.2.4. Öğrencilere Göre İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Statistics											
		Yeni projeler üretmelidir.	Yeniliklere açık olmalıdır.	Astlarına güvenmelidir.	Astlarını savunmalıdır.	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.	Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durmalıdır.	Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.	Örnek davranışlar sergilemelidir.	Canlı ve enerjik olmalıdır.	İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır.
N	Valid	641	642	630	628	628	630	628	631	632	627
	Missing	9	8	20	22	22	20	22	19	18	23
Mean		1,5226	1,4315	1,7603	1,8583	1,9204	1,5794	1,5748	1,4469	1,5633	1,9729
Std. Deviation		,84402	,77549	,93067	,96045	1,05360	,85845	,89432	,77866	,84211	1,10946

3.2.2.4. Öğrencilere Göre İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Statistics								
		Kendisini takip edenler tarafından bizden biri olarak görülmelidir.	Vizyon sahibi olmalıdır.	Halkla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.	Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.	Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir.	Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır.	Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.
N	Valid	628	628	627	620	627	625	624
	Missing	22	22	23	30	23	25	26
Mean		1,8296	1,7468	1,9171	2,1274	1,8325	2,6368	1,8413
Std. Deviation		1,02813	,93722	1,02344	1,19025	,99953	1,40429	1,01931

EK – 10

3.2.4. Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

3.2.4.1. Öğrencilerin Okudukları Sınıf Düzeyleri İle Otorite Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Otorite emir verme hakkıdır	1	188	3,0213	1,36792	,09977	2,8245	3,2181	1,00	5,00
	2	173	2,8728	1,27863	,09721	2,6809	3,0647	1,00	5,00
	3	144	2,9375	1,27493	,10624	2,7275	3,1475	1,00	5,00
	4	136	3,2647	1,35119	,11586	3,0356	3,4938	1,00	5,00
	Total	641	3,0140	1,32457	,05232	2,9113	3,1168	1,00	5,00
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	1	189	2,0529	,99859	,07264	1,9096	2,1962	1,00	5,00
	2	173	2,1734	1,03654	,07881	2,0179	2,3290	1,00	5,00
	3	145	2,3379	1,04895	,08711	2,1658	2,5101	1,00	5,00
	4	136	2,3088	1,23237	,10567	2,0998	2,5178	1,00	5,00
	Total	643	2,2037	1,07674	,04246	2,1204	2,2871	1,00	5,00
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	1	183	2,8579	1,16333	,08600	2,6882	3,0276	1,00	5,00
	2	169	2,7041	1,03856	,07989	2,5464	2,8619	1,00	5,00
	3	142	2,7183	1,14462	,09605	2,5284	2,9082	1,00	5,00
	4	136	2,9118	1,32481	,11360	2,6871	3,1364	1,00	5,00
	Total	630	2,7968	1,16520	,04642	2,7057	2,8880	1,00	5,00

Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	1	184	3,5054	1,22807	,09053	3,3268	3,6841	1,00	5,00
	2	167	3,0778	1,33531	,10333	2,8738	3,2819	1,00	5,00
	3	141	3,2766	1,26551	,10658	3,0659	3,4873	1,00	5,00
	4	137	3,4453	1,39284	,11900	3,2099	3,6806	1,00	5,00
	Total	629	3,3275	1,31050	,05225	3,2249	3,4301	1,00	5,00
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	1	186	2,9677	1,13853	,08348	2,8030	3,1324	1,00	5,00
	2	168	2,7560	1,22595	,09458	2,5692	2,9427	1,00	5,00
	3	141	3,0851	1,19815	,10090	2,8856	3,2846	1,00	5,00
	4	136	3,3235	1,36562	,11710	3,0919	3,5551	1,00	5,00
	Total	631	3,0143	1,24012	,04937	2,9173	3,1112	1,00	5,00
Otorite itaat ettirme gücüdür	1	183	3,1366	1,33339	,09857	2,9421	3,3311	1,00	5,00
	2	172	2,7326	1,35874	,10360	2,5281	2,9371	1,00	5,00
	3	140	2,8786	1,34361	,11356	2,6541	3,1031	1,00	5,00
	4	137	3,0146	1,41933	,12126	2,7748	3,2544	1,00	5,00
	Total	632	2,9430	1,36747	,05439	2,8362	3,0499	1,00	5,00
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	1	185	3,2108	1,32036	,09708	3,0193	3,4023	1,00	5,00
	2	170	2,9235	1,24987	,09586	2,7343	3,1128	1,00	5,00
	3	139	2,9784	1,18852	,10081	2,7791	3,1777	1,00	5,00
	4	136	3,4265	1,30317	,11175	3,2055	3,6475	1,00	5,00
	Total	630	3,1286	1,28126	,05105	3,0283	3,2288	1,00	5,00
Otorite güvene dayanan simge durumudur	1	185	2,1081	1,04215	,07662	1,9569	2,2593	1,00	5,00
	2	170	2,0529	1,06733	,08186	1,8913	2,2145	1,00	5,00
	3	142	2,3451	1,10477	,09271	2,1618	2,5284	1,00	5,00
	4	138	2,2971	1,22271	,10408	2,0913	2,5029	1,00	5,00
	Total	635	2,1874	1,10826	,04398	2,1010	2,2738	1,00	5,00

Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	1	187	2,7754	1,01750	,07441	2,6286	2,9222	1,00	5,00
	2	169	2,7278	1,01030	,07772	2,5744	2,8812	1,00	5,00
	3	138	2,9275	1,21209	,10318	2,7235	3,1316	1,00	5,00
	4	135	2,9333	1,31126	,11286	2,7101	3,1565	1,00	5,00
	Total	629	2,8299	1,12923	,04503	2,7415	2,9183	1,00	5,00
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	1	188	2,8245	1,29418	,09439	2,6383	3,0107	1,00	5,00
	2	171	2,6257	1,29262	,09885	2,4306	2,8209	1,00	5,00
	3	143	2,7902	1,24952	,10449	2,5837	2,9968	1,00	5,00
	4	137	2,7664	1,31877	,11267	2,5436	2,9892	1,00	5,00
	Total	639	2,7512	1,28863	,05098	2,6511	2,8513	1,00	5,00

3.2.4.1. Öğrencilerin Okudukları Sınıf Düzeyleri İle Otorite Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	Between Groups	12,848	3	4,283	2,458	,062
	Within Groups	1110,025	637	1,743		
	Total	1122,874	640			
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	Between Groups	8,572	3	2,857	2,482	,060
	Within Groups	735,739	639	1,151		
	Total	744,311	642			
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	Between Groups	4,807	3	1,602	1,181	,316
	Within Groups	849,187	626	1,357		
	Total	853,994	629			

Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	Between Groups	18,499	3	6,166	3,636	,013
	Within Groups	1060,035	625	1,696		
	Total	1078,534	628			
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	Between Groups	25,328	3	8,443	5,610	,001
	Within Groups	943,544	627	1,505		
	Total	968,872	630			
Otorite itaat ettirme gücüdür	Between Groups	15,760	3	5,253	2,834	,038
	Within Groups	1164,189	628	1,854		
	Total	1179,949	631			
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	Between Groups	23,601	3	7,867	4,881	,002
	Within Groups	1008,984	626	1,612		
	Total	1032,586	629			
Otorite güvene dayanan simge durumudur	Between Groups	9,427	3	3,142	2,578	,053
	Within Groups	769,272	631	1,219		
	Total	778,699	634			
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	Between Groups	5,077	3	1,692	1,329	,264
	Within Groups	795,721	625	1,273		
	Total	800,798	628			
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	Between Groups	3,951	3	1,317	,792	,498
	Within Groups	1055,486	635	1,662		
	Total	1059,437	638			

EK – 11

3.2.4.2. Öğrencilerin Yaşadıkları Yer ve Otorite İle İlgili Algılar İle Otorite Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Otorite emir verme hakkıdır	1	16	3,1250	1,36015	,34004	2,4002	3,8498	1,00	5,00
	2	315	2,9365	1,33871	,07543	2,7881	3,0849	1,00	5,00
	3	235	3,1277	1,32073	,08615	2,9579	3,2974	1,00	5,00
	4	64	2,8594	1,24553	,15569	2,5483	3,1705	1,00	5,00
	Total	630	3,0048	1,32422	,05276	2,9012	3,1084	1,00	5,00
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	1	16	2,4375	1,09354	,27339	1,8548	3,0202	1,00	4,00
	2	316	2,2057	1,04141	,05858	2,0904	2,3210	1,00	5,00
	3	235	2,2085	1,11475	,07272	2,0652	2,3518	1,00	5,00
	4	65	2,1538	1,06405	,13198	1,8902	2,4175	1,00	5,00
	Total	632	2,2073	1,07105	,04260	2,1236	2,2909	1,00	5,00
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	1	16	2,5625	1,09354	,27339	1,9798	3,1452	1,00	4,00
	2	309	2,8058	1,16266	,06614	2,6757	2,9360	1,00	5,00
	3	230	2,7696	1,20911	,07973	2,6125	2,9267	1,00	5,00
	4	64	2,8438	1,07229	,13404	2,5759	3,1116	1,00	5,00
	Total	619	2,7900	1,16773	,04693	2,6978	2,8822	1,00	5,00

Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	1	16	3,3750	1,02470	,25617	2,8290	3,9210	2,00	5,00
	2	310	3,3194	1,37404	,07804	3,1658	3,4729	1,00	5,00
	3	229	3,3581	1,24717	,08242	3,1957	3,5205	1,00	5,00
	4	63	3,3651	1,26110	,15888	3,0475	3,6827	1,00	5,00
	Total	618	3,3398	1,30616	,05254	3,2366	3,4430	1,00	5,00
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	1	16	3,3125	1,25000	,31250	2,6464	3,9786	1,00	5,00
	2	310	2,9935	1,24893	,07093	2,8540	3,1331	1,00	5,00
	3	233	3,0429	1,24494	,08156	2,8822	3,2036	1,00	5,00
	4	63	2,8889	1,19287	,15029	2,5885	3,1893	1,00	5,00
	Total	622	3,0096	1,24071	,04975	2,9120	3,1073	1,00	5,00
Otorite itaat ettirme gücüdür	1	15	3,0667	1,43759	,37118	2,2706	3,8628	1,00	5,00
	2	313	2,8946	1,35344	,07650	2,7440	3,0451	1,00	5,00
	3	229	3,0349	1,40132	,09260	2,8525	3,2174	1,00	5,00
	4	65	2,8462	1,27758	,15846	2,5296	3,1627	1,00	5,00
	Total	622	2,9453	1,36446	,05471	2,8379	3,0528	1,00	5,00
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	1	16	3,1250	1,31022	,32755	2,4268	3,8232	1,00	5,00
	2	311	3,0900	1,30690	,07411	2,9442	3,2358	1,00	5,00
	3	229	3,1878	1,26859	,08383	3,0226	3,3530	1,00	5,00
	4	64	3,1875	1,21988	,15248	2,8828	3,4922	1,00	5,00
	Total	620	3,1371	1,28200	,05149	3,0360	3,2382	1,00	5,00
Otorite güvene dayanan simge durumudur	1	16	1,9375	,68007	,17002	1,5751	2,2999	1,00	3,00
	2	311	2,1994	1,10664	,06275	2,0759	2,3228	1,00	5,00
	3	233	2,1803	1,14174	,07480	2,0329	2,3276	1,00	5,00
	4	65	2,2308	1,04237	,12929	1,9725	2,4891	1,00	5,00

	Total	625	2,1888	1,10340	,04414	2,1021	2,2755	1,00	5,00
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	1	15	2,3333	1,17514	,30342	1,6826	2,9841	1,00	5,00
	2	313	2,8435	1,14260	,06458	2,7164	2,9705	1,00	5,00
	3	227	2,9075	1,10721	,07349	2,7627	3,0523	1,00	5,00
	4	64	2,6406	1,05961	,13245	2,3759	2,9053	1,00	5,00
	Total	619	2,8336	1,12479	,04521	2,7448	2,9224	1,00	5,00
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	1	16	2,7500	1,29099	,32275	2,0621	3,4379	1,00	5,00
	2	314	2,6815	1,24884	,07048	2,5429	2,8202	1,00	5,00
	3	234	2,8291	1,33485	,08726	2,6571	3,0010	1,00	5,00
	4	65	2,7846	1,28078	,15886	2,4673	3,1020	1,00	5,00
	Total	629	2,7488	1,28459	,05122	2,6482	2,8494	1,00	5,00

3.2.4.2. Öğrencilerin Yaşadıkları Yer ve Otorite İle İlgili Algılar İle Otorite Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	Between Groups	6,601	3	2,200	1,256	,288
	Within Groups	1096,385	626	1,751		
	Total	1102,986	629			
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	Between Groups	1,035	3	,345	,300	,826
	Within Groups	722,812	628	1,151		
	Total	723,847	631			
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	Between Groups	1,186	3	,395	,289	,833

	Within Groups	841,511	615	1,368		
	Total	842,698	618			
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	Between Groups	,266	3	,089	,052	,984
	Within Groups	1052,375	614	1,714		
	Total	1052,641	617			
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	Between Groups	2,724	3	,908	,589	,623
	Within Groups	953,218	618	1,542		
	Total	955,942	621			
Otorite itaat ettirme gücüdür	Between Groups	3,505	3	1,168	,626	,598
	Within Groups	1152,636	618	1,865		
	Total	1156,141	621			
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	Between Groups	1,442	3	,481	,291	,832
	Within Groups	1015,905	616	1,649		
	Total	1017,347	619			
Otorite güvene dayanan simge durumudur	Between Groups	1,177	3	,392	,321	,810
	Within Groups	758,545	621	1,221		
	Total	759,722	624			
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	Between Groups	7,407	3	2,469	1,961	,119
	Within Groups	774,454	615	1,259		
	Total	781,861	618			
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	Between Groups	3,012	3	1,004	,607	,610
	Within Groups	1033,300	625	1,653		
	Total	1036,312	628			

EK – 12

3.2.4.3. Öğrencilerin Gelir Düzeyi ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Otorite emir verme hakkıdır	1	86	3,1395	1,34744	,14530	2,8506	3,4284	1,00	5,00
	2	123	3,0081	1,32749	,11970	2,7712	3,2451	1,00	5,00
	3	157	2,9809	1,24793	,09960	2,7842	3,1776	1,00	5,00
	4	96	3,0833	1,35076	,13786	2,8096	3,3570	1,00	5,00
	5	41	2,6341	1,21976	,19049	2,2491	3,0191	1,00	5,00
	6	41	3,1220	1,51979	,23735	2,6422	3,6017	1,00	5,00
	7	64	2,9688	1,44715	,18089	2,6073	3,3302	1,00	5,00
	Total	608	3,0099	1,33261	,05404	2,9037	3,1160	1,00	5,00
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	1	87	2,1149	1,10417	,11838	1,8796	2,3503	1,00	5,00
	2	123	1,9837	,94941	,08561	1,8143	2,1532	1,00	5,00
	3	158	2,3228	1,11315	,08856	2,1479	2,4977	1,00	5,00
	4	95	2,1895	,99247	,10183	1,9873	2,3916	1,00	5,00
	5	40	2,1750	1,05945	,16751	1,8362	2,5138	1,00	4,00
	6	41	2,1707	1,09322	,17073	1,8257	2,5158	1,00	5,00
	7	64	2,3438	1,14391	,14299	2,0580	2,6295	1,00	5,00
	Total	608	2,1859	1,06308	,04311	2,1012	2,2705	1,00	5,00

Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	1	85	2,8118	1,10727	,12010	2,5729	3,0506	1,00	5,00
	2	119	2,7059	1,15240	,10564	2,4967	2,9151	1,00	5,00
	3	155	2,7806	1,11233	,08934	2,6041	2,9571	1,00	5,00
	4	95	2,7579	1,20032	,12315	2,5134	3,0024	1,00	5,00
	5	40	2,7250	1,35850	,21480	2,2905	3,1595	1,00	5,00
	6	40	2,8750	1,18078	,18670	2,4974	3,2526	1,00	5,00
	7	63	2,9524	1,22380	,15418	2,6442	3,2606	1,00	5,00
	Total	597	2,7873	1,16434	,04765	2,6937	2,8809	1,00	5,00
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	1	85	3,3529	1,18227	,12824	3,0979	3,6080	1,00	5,00
	2	119	3,1597	1,26881	,11631	2,9293	3,3900	1,00	5,00
	3	155	3,3613	1,29877	,10432	3,1552	3,5674	1,00	5,00
	4	94	3,3723	1,29502	,13357	3,1071	3,6376	1,00	5,00
	5	40	2,9750	1,36790	,21628	2,5375	3,4125	1,00	5,00
	6	40	3,4750	1,44980	,22923	3,0113	3,9387	1,00	5,00
	7	63	3,4603	1,49002	,18773	3,0851	3,8356	1,00	5,00
	Total	596	3,3138	1,31336	,05380	3,2081	3,4194	1,00	5,00
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	1	86	3,0349	1,25976	,13584	2,7648	3,3050	1,00	5,00
	2	117	2,8376	1,21028	,11189	2,6160	3,0592	1,00	5,00
	3	156	2,9936	1,20481	,09646	2,8030	3,1841	1,00	5,00
	4	96	3,2292	1,20943	,12344	2,9841	3,4742	1,00	5,00
	5	41	2,8049	1,24939	,19512	2,4105	3,1992	1,00	5,00
	6	41	2,9512	1,35925	,21228	2,5222	3,3803	1,00	5,00
	7	62	3,1613	1,35735	,17238	2,8166	3,5060	1,00	5,00
	Total	599	3,0083	1,24637	,05093	2,9083	3,1084	1,00	5,00

Otorite itaat ettirme gücüdür	1	84	3,1429	1,41543	,15444	2,8357	3,4500	1,00	5,00
	2	120	2,7417	1,31887	,12040	2,5033	2,9801	1,00	5,00
	3	153	3,0392	1,30224	,10528	2,8312	3,2472	1,00	5,00
	4	96	3,0312	1,43236	,14619	2,7410	3,3215	1,00	5,00
	5	41	2,6585	1,35296	,21130	2,2315	3,0856	1,00	5,00
	6	41	3,1220	1,58422	,24741	2,6219	3,6220	1,00	5,00
	7	64	2,9062	1,37689	,17211	2,5623	3,2502	1,00	5,00
	Total	599	2,9583	1,37704	,05626	2,8478	3,0688	1,00	5,00
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	1	86	3,2907	1,34485	,14502	3,0024	3,5790	1,00	5,00
	2	120	3,0833	1,32578	,12103	2,8437	3,3230	1,00	5,00
	3	153	3,2614	1,25536	,10149	3,0609	3,4620	1,00	5,00
	4	95	2,9789	1,17581	,12064	2,7394	3,2185	1,00	5,00
	5	41	2,8537	1,35205	,21116	2,4269	3,2804	1,00	5,00
	6	41	2,9268	1,31130	,20479	2,5129	3,3407	1,00	5,00
	7	63	3,2381	1,31633	,16584	2,9066	3,5696	1,00	5,00
	Total	599	3,1319	1,28964	,05269	3,0284	3,2354	1,00	5,00
Otorite güvene dayanan simge durumudur	1	86	2,1279	1,10397	,11904	1,8912	2,3646	1,00	5,00
	2	123	2,1463	1,06880	,09637	1,9556	2,3371	1,00	5,00
	3	154	2,2208	1,17849	,09497	2,0332	2,4084	1,00	5,00
	4	96	2,1354	1,07233	,10944	1,9181	2,3527	1,00	5,00
	5	41	2,1220	1,07692	,16819	1,7820	2,4619	1,00	4,00
	6	40	2,3000	1,11401	,17614	1,9437	2,6563	1,00	5,00
	7	62	2,2419	1,06641	,13543	1,9711	2,5128	1,00	5,00
	Total	602	2,1794	1,10258	,04494	2,0911	2,2677	1,00	5,00

Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	1	85	2,8118	1,21002	,13124	2,5508	3,0728	1,00	5,00
	2	121	2,7107	1,06800	,09709	2,5185	2,9030	1,00	5,00
	3	153	2,8758	1,15463	,09335	2,6914	3,0602	1,00	5,00
	4	94	3,0000	1,03695	,10695	2,7876	3,2124	1,00	5,00
	5	41	2,5366	1,12021	,17495	2,1830	2,8902	1,00	5,00
	6	40	3,1750	1,12973	,17863	2,8137	3,5363	1,00	5,00
	7	63	2,7460	1,23090	,15508	2,4360	3,0560	1,00	5,00
	Total	597	2,8358	1,13657	,04652	2,7445	2,9272	1,00	5,00
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	1	86	2,4070	1,16192	,12529	2,1579	2,6561	1,00	5,00
	2	123	2,6423	1,28758	,11610	2,4124	2,8721	1,00	5,00
	3	157	2,7962	1,29960	,10372	2,5913	3,0011	1,00	5,00
	4	95	2,9789	1,32872	,13632	2,7083	3,2496	1,00	5,00
	5	41	2,5610	1,28547	,20076	2,1552	2,9667	1,00	5,00
	6	40	2,9750	1,22971	,19443	2,5817	3,3683	1,00	5,00
	7	64	2,9062	1,38837	,17355	2,5594	3,2531	1,00	5,00
	Total	606	2,7459	1,29517	,05261	2,6425	2,8492	1,00	5,00

3.2.4.3. Öğrencilerin Gelir Düzeyi ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	Between Groups	8,507	6	1,418	,797	,573
	Within Groups	1069,433	601	1,779		
	Total	1077,941	607			
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	Between Groups	10,035	6	1,673	1,487	,180
	Within Groups	675,963	601	1,125		
	Total	685,998	607			
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	Between Groups	3,108	6	,518	,380	,892
	Within Groups	804,875	590	1,364		
	Total	807,983	596			
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	Between Groups	10,612	6	1,769	1,026	,407
	Within Groups	1015,715	589	1,724		
	Total	1026,327	595			
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	Between Groups	11,468	6	1,911	1,233	,287
	Within Groups	917,490	592	1,550		
	Total	928,958	598			
Otorite itaat ettirme gücüdür	Between Groups	14,961	6	2,494	1,319	,246
	Within Groups	1118,996	592	1,890		
	Total	1133,957	598			
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	Between Groups	12,850	6	2,142	1,291	,259
	Within Groups	981,731	592	1,658		
	Total	994,581	598			

Otorite güvene dayanan simge durumudur	Between Groups	1,771	6	,295	,241	,963
	Within Groups	728,853	595	1,225		
	Total	730,625	601			
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	Between Groups	13,501	6	2,250	1,755	,106
	Within Groups	756,411	590	1,282		
	Total	769,913	596			
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	Between Groups	21,903	6	3,651	2,202	,041
	Within Groups	992,962	599	1,658		
	Total	1014,865	605			

EK – 13

3.2.4.4. Anne Mesleği ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Otorite emir verme hakkıdır	1	23	2,7826	1,38027	,28781	2,1857	3,3795	1,00	5,00
	2	37	3,0541	1,31119	,21556	2,6169	3,4912	1,00	5,00
	3	17	3,7647	1,25147	,30353	3,1213	4,4082	1,00	5,00
	4	5	2,8000	2,04939	,91652	,2553	5,3447	1,00	5,00
	5	9	3,2222	1,71594	,57198	1,9032	4,5412	1,00	5,00
	6	52	3,1731	1,33902	,18569	2,8003	3,5459	1,00	5,00
	7	10	2,8000	1,22927	,38873	1,9206	3,6794	1,00	5,00
	8	473	2,9704	1,31451	,06044	2,8516	3,0892	1,00	5,00
	9	13	3,0000	1,29099	,35806	2,2199	3,7801	1,00	5,00
	Total	639	3,0063	1,32730	,05251	2,9032	3,1094	1,00	5,00
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	1	24	2,2917	1,16018	,23682	1,8018	2,7816	1,00	5,00
	2	36	2,1944	1,11661	,18610	1,8166	2,5723	1,00	5,00
	3	18	2,5556	1,24722	,29397	1,9353	3,1758	1,00	5,00
	4	5	3,0000	1,87083	,83666	,6771	5,3229	1,00	5,00
	5	9	2,4444	1,01379	,33793	1,6652	3,2237	1,00	4,00
	6	53	1,9811	,88775	,12194	1,7364	2,2258	1,00	4,00
	7	10	2,2000	,78881	,24944	1,6357	2,7643	1,00	3,00
	8	474	2,1962	1,07907	,04956	2,0988	2,2936	1,00	5,00

	9	12	2,5000	1,08711	,31382	1,8093	3,1907	1,00	4,00
	Total	641	2,2075	1,07776	,04257	2,1239	2,2911	1,00	5,00
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	1	23	2,9130	,90015	,18770	2,5238	3,3023	2,00	5,00
	2	36	2,6667	1,21890	,20315	2,2543	3,0791	1,00	5,00
	3	17	3,0000	1,17260	,28440	2,3971	3,6029	1,00	5,00
	4	5	4,2000	1,30384	,58310	2,5811	5,8189	2,00	5,00
	5	8	3,2500	1,48805	,52610	2,0060	4,4940	1,00	5,00
	6	52	2,9038	1,08934	,15106	2,6006	3,2071	1,00	5,00
	7	10	3,1000	1,37032	,43333	2,1197	4,0803	1,00	5,00
	8	464	2,7457	1,17018	,05432	2,6389	2,8524	1,00	5,00
	9	13	3,0000	,91287	,25318	2,4484	3,5516	1,00	4,00
	Total	628	2,7962	1,16564	,04651	2,7048	2,8875	1,00	5,00
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	1	24	2,9167	1,31601	,26863	2,3610	3,4724	1,00	5,00
	2	37	3,6757	1,33446	,21938	3,2307	4,1206	1,00	5,00
	3	17	3,8824	1,11144	,26956	3,3109	4,4538	2,00	5,00
	4	5	4,2000	1,30384	,58310	2,5811	5,8189	2,00	5,00
	5	9	4,1111	1,36423	,45474	3,0625	5,1597	1,00	5,00
	6	52	3,2115	1,17718	,16325	2,8838	3,5393	1,00	5,00
	7	10	3,2000	1,61933	,51208	2,0416	4,3584	1,00	5,00
	8	461	3,2993	1,31106	,06106	3,1794	3,4193	1,00	5,00
	9	12	3,0000	1,27920	,36927	2,1872	3,8128	1,00	5,00
	Total	627	3,3270	1,30981	,05231	3,2242	3,4297	1,00	5,00
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	1	23	2,6957	1,14554	,23886	2,2003	3,1910	1,00	5,00
	2	37	3,0000	1,37437	,22594	2,5418	3,4582	1,00	5,00
	3	16	3,0625	1,28938	,32234	2,3754	3,7496	1,00	5,00

	4	5	3,6000	1,51658	,67823	1,7169	5,4831	2,00	5,00
	5	9	3,8889	1,16667	,38889	2,9921	4,7857	2,00	5,00
	6	52	3,1154	1,04138	,14441	2,8255	3,4053	1,00	5,00
	7	10	2,7000	1,25167	,39581	1,8046	3,5954	1,00	5,00
	8	465	2,9935	1,25171	,05805	2,8795	3,1076	1,00	5,00
	9	12	3,0833	1,16450	,33616	2,3434	3,8232	1,00	5,00
	Total	629	3,0095	1,24021	,04945	2,9124	3,1066	1,00	5,00
Otorite itaat ettirme gücüdür	1	24	3,0000	1,35133	,27584	2,4294	3,5706	1,00	5,00
	2	37	2,8919	1,50525	,24746	2,3900	3,3938	1,00	5,00
	3	16	3,8750	1,02470	,25617	3,3290	4,4210	2,00	5,00
	4	5	2,2000	,83666	,37417	1,1611	3,2389	1,00	3,00
	5	9	3,8889	1,26930	,42310	2,9132	4,8646	2,00	5,00
	6	51	2,7059	1,44629	,20252	2,2991	3,1127	1,00	5,00
	7	10	2,8000	1,47573	,46667	1,7443	3,8557	1,00	5,00
	8	465	2,9226	1,34326	,06229	2,8002	3,0450	1,00	5,00
	9	13	2,9231	1,65638	,45940	1,9221	3,9240	1,00	5,00
	Total	630	2,9365	1,36819	,05451	2,8295	3,0436	1,00	5,00
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	1	22	2,8636	1,35560	,28902	2,2626	3,4647	1,00	5,00
	2	37	3,1351	1,15859	,19047	2,7488	3,5214	1,00	5,00
	3	16	3,6875	1,19548	,29887	3,0505	4,3245	1,00	5,00
	4	5	3,2000	1,64317	,73485	1,1597	5,2403	2,00	5,00
	5	9	3,6667	1,41421	,47140	2,5796	4,7537	2,00	5,00
	6	52	3,1538	1,22690	,17014	2,8123	3,4954	1,00	5,00
	7	10	2,8000	1,13529	,35901	1,9879	3,6121	1,00	5,00
	8	464	3,1121	1,28471	,05964	2,9949	3,2293	1,00	5,00

	9	13	3,0769	1,55250	,43059	2,1388	4,0151	1,00	5,00
	Total	628	3,1258	1,27987	,05107	3,0255	3,2261	1,00	5,00
Otorite güvene dayanan simge durumudur	1	23	2,4348	1,30823	,27278	1,8691	3,0005	1,00	5,00
	2	36	2,1389	1,17480	,19580	1,7414	2,5364	1,00	5,00
	3	16	2,0625	1,18145	,29536	1,4329	2,6921	1,00	5,00
	4	5	2,6000	1,14018	,50990	1,1843	4,0157	1,00	4,00
	5	9	1,8889	1,26930	,42310	,9132	2,8646	1,00	5,00
	6	52	2,1538	,91576	,12699	1,8989	2,4088	1,00	5,00
	7	10	2,4000	,84327	,26667	1,7968	3,0032	1,00	4,00
	8	469	2,1770	1,10970	,05124	2,0763	2,2777	1,00	5,00
	9	13	2,3846	1,26085	,34970	1,6227	3,1465	1,00	5,00
	Total	633	2,1864	1,10666	,04399	2,1000	2,2728	1,00	5,00
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	1	23	2,6522	1,22877	,25622	2,1208	3,1835	1,00	5,00
	2	37	2,7297	1,19370	,19624	2,3317	3,1277	1,00	5,00
	3	16	3,3750	1,14746	,28687	2,7636	3,9864	1,00	5,00
	4	5	3,0000	1,58114	,70711	1,0368	4,9632	1,00	5,00
	5	9	3,4444	1,01379	,33793	2,6652	4,2237	2,00	5,00
	6	52	2,9038	1,03393	,14338	2,6160	3,1917	1,00	5,00
	7	10	2,6000	1,07497	,33993	1,8310	3,3690	1,00	5,00
	8	462	2,7987	1,12000	,05211	2,6963	2,9011	1,00	5,00
	9	13	3,1538	1,28103	,35529	2,3797	3,9280	1,00	5,00
	Total	627	2,8278	1,12863	,04507	2,7392	2,9163	1,00	5,00
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	1	23	3,0435	1,26053	,26284	2,4984	3,5886	1,00	5,00
	2	37	3,0811	1,29911	,21357	2,6479	3,5142	1,00	5,00
	3	16	2,6250	1,20416	,30104	1,9833	3,2667	1,00	4,00

	4	5	2,8000	1,30384	,58310	1,1811	4,4189	1,00	4,00
	5	9	3,2222	1,30171	,43390	2,2216	4,2228	1,00	5,00
	6	53	2,6415	1,24181	,17058	2,2992	2,9838	1,00	5,00
	7	10	2,4000	,96609	,30551	1,7089	3,0911	1,00	4,00
	8	471	2,7155	1,30129	,05996	2,5977	2,8333	1,00	5,00
	9	13	3,1538	1,40512	,38971	2,3047	4,0030	1,00	5,00
	Total	637	2,7520	1,29027	,05112	2,6516	2,8524	1,00	5,00

3.2.4.4. Anne Mesleği ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	Between Groups	14,128	8	1,766	1,002	,433
	Within Groups	1109,847	630	1,762		
	Total	1123,975	638			
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	Between Groups	9,806	8	1,226	1,056	,392
	Within Groups	733,598	632	1,161		
	Total	743,404	640			
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	Between Groups	16,374	8	2,047	1,516	,148
	Within Groups	835,537	619	1,350		
	Total	851,911	627			
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	Between Groups	25,617	8	3,202	1,888	,059
	Within Groups	1048,358	618	1,696		
	Total	1073,974	626			
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	Between Groups	12,742	8	1,593	1,036	,407

	Within Groups	953,201	620	1,537		
	Total	965,943	628			
Otorite itaat ettirme gücüdür	Between Groups	28,130	8	3,516	1,900	,057
	Within Groups	1149,331	621	1,851		
	Total	1177,460	629			
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	Between Groups	10,445	8	1,306	,795	,607
	Within Groups	1016,617	619	1,642		
	Total	1027,062	627			
Otorite güvene dayanan simge durumudur	Between Groups	4,462	8	,558	,452	,889
	Within Groups	769,542	624	1,233		
	Total	774,003	632			
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	Between Groups	12,019	8	1,502	1,182	,307
	Within Groups	785,378	618	1,271		
	Total	797,397	626			
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	Between Groups	12,833	8	1,604	,963	,464
	Within Groups	1045,977	628	1,666		
	Total	1058,810	636			

EK – 14

3.2.4.5. Baba Mesleği ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Otorite emir verme hakkıdır	1	79	2,9241	1,30847	,14721	2,6310	3,2171	1,00	5,00
	2	95	2,9053	1,32948	,13640	2,6344	3,1761	1,00	5,00
	3	95	3,1789	1,42902	,14661	2,8878	3,4701	1,00	5,00
	4	9	2,7778	1,92209	,64070	1,3003	4,2552	1,00	5,00
	5	56	2,9107	1,33861	,17888	2,5522	3,2692	1,00	5,00
	6	199	3,0905	1,29952	,09212	2,9088	3,2721	1,00	5,00
	7	26	2,7308	1,21845	,23896	2,2386	3,2229	1,00	5,00
	8	71	2,9859	1,23627	,14672	2,6933	3,2785	1,00	5,00
	Total	630	3,0079	1,32660	,05285	2,9041	3,1117	1,00	5,00
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	1	80	2,0875	1,00874	,11278	1,8630	2,3120	1,00	5,00
	2	93	2,2581	1,11222	,11533	2,0290	2,4871	1,00	5,00
	3	96	2,2917	1,15090	,11746	2,0585	2,5249	1,00	5,00
	4	9	3,1111	1,69148	,56383	1,8109	4,4113	1,00	5,00
	5	56	2,1786	1,02881	,13748	1,9031	2,4541	1,00	5,00
	6	201	2,0995	1,01983	,07193	1,9577	2,2413	1,00	5,00
	7	26	2,2308	1,14220	,22400	1,7694	2,6921	1,00	5,00
	8	71	2,2958	1,01972	,12102	2,0544	2,5371	1,00	5,00
	Total	632	2,1994	1,07329	,04269	2,1155	2,2832	1,00	5,00

Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	1	77	2,5844	1,10442	,12586	2,3337	2,8351	1,00	5,00
	2	94	2,7979	1,26644	,13062	2,5385	3,0573	1,00	5,00
	3	94	2,8191	1,15435	,11906	2,5827	3,0556	1,00	5,00
	4	9	3,2222	1,78730	,59577	1,8484	4,5961	1,00	5,00
	5	52	2,8654	1,08517	,15049	2,5633	3,1675	1,00	5,00
	6	198	2,8333	1,16962	,08312	2,6694	2,9973	1,00	5,00
	7	26	2,8077	1,13205	,22201	2,3504	3,2649	1,00	5,00
	8	71	2,7465	1,11763	,13264	2,4819	3,0110	1,00	5,00
	Total	621	2,7923	1,16827	,04688	2,7002	2,8843	1,00	5,00
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	1	78	3,2821	1,24731	,14123	3,0008	3,5633	1,00	5,00
	2	94	3,0957	1,46698	,15131	2,7953	3,3962	1,00	5,00
	3	90	3,3667	1,31926	,13906	3,0904	3,6430	1,00	5,00
	4	9	4,1111	1,05409	,35136	3,3009	4,9214	2,00	5,00
	5	56	3,7679	1,23570	,16513	3,4369	4,0988	1,00	5,00
	6	198	3,3131	1,21452	,08631	3,1429	3,4833	1,00	5,00
	7	26	3,1538	1,25514	,24615	2,6469	3,6608	1,00	5,00
	8	69	3,3768	1,43590	,17286	3,0319	3,7218	1,00	5,00
	Total	620	3,3371	1,30894	,05257	3,2339	3,4403	1,00	5,00
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	1	79	3,0127	1,29589	,14580	2,7224	3,3029	1,00	5,00
	2	94	2,9362	1,25987	,12995	2,6781	3,1942	1,00	5,00
	3	92	3,2065	1,23625	,12889	2,9505	3,4625	1,00	5,00
	4	9	3,0000	1,11803	,37268	2,1406	3,8594	2,00	5,00
	5	54	3,0556	1,13962	,15508	2,7445	3,3666	1,00	5,00
	6	198	2,9798	1,17053	,08319	2,8157	3,1438	1,00	5,00
	7	25	3,2400	1,26754	,25351	2,7168	3,7632	1,00	5,00

	8	70	2,8571	1,39654	,16692	2,5242	3,1901	1,00	5,00
	Total	621	3,0145	1,23580	,04959	2,9171	3,1119	1,00	5,00
Otorite itaat ettirme gücüdür	1	79	3,0127	1,36338	,15339	2,7073	3,3180	1,00	5,00
	2	94	2,7979	1,36453	,14074	2,5184	3,0774	1,00	5,00
	3	93	3,2043	1,34778	,13976	2,9267	3,4819	1,00	5,00
	4	9	3,2222	1,30171	,43390	2,2216	4,2228	1,00	5,00
	5	53	3,1698	1,42418	,19563	2,7773	3,5624	1,00	5,00
	6	199	2,8492	1,38804	,09840	2,6552	3,0433	1,00	5,00
	7	26	2,9615	1,37057	,26879	2,4080	3,5151	1,00	5,00
	8	69	2,8696	1,31633	,15847	2,5533	3,1858	1,00	5,00
	Total	622	2,9550	1,36952	,05491	2,8471	3,0628	1,00	5,00
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	1	78	3,0128	1,29428	,14655	2,7210	3,3046	1,00	5,00
	2	95	3,1158	1,26207	,12949	2,8587	3,3729	1,00	5,00
	3	90	3,1889	1,30595	,13766	2,9154	3,4624	1,00	5,00
	4	9	3,0000	1,50000	,50000	1,8470	4,1530	1,00	5,00
	5	55	3,1455	1,28262	,17295	2,7987	3,4922	1,00	5,00
	6	197	3,1929	1,31061	,09338	3,0087	3,3770	1,00	5,00
	7	26	2,9231	1,29377	,25373	2,4005	3,4456	1,00	5,00
	8	71	3,1690	1,17091	,13896	2,8919	3,4462	1,00	5,00
	Total	621	3,1369	1,27972	,05135	3,0360	3,2377	1,00	5,00
Otorite güvene dayanan simge durumudur	1	79	2,1646	1,10280	,12407	1,9175	2,4116	1,00	5,00
	2	94	2,3404	1,11252	,11475	2,1126	2,5683	1,00	5,00
	3	91	2,1429	1,13109	,11857	1,9073	2,3784	1,00	5,00
	4	9	2,2222	,97183	,32394	1,4752	2,9692	1,00	3,00
	5	55	2,0727	1,10310	,14874	1,7745	2,3709	1,00	5,00

	6	201	2,1642	1,09449	,07720	2,0119	2,3164	1,00	5,00
	7	26	2,0769	1,05539	,20698	1,6506	2,5032	1,00	4,00
	8	71	2,2676	1,15830	,13746	1,9934	2,5418	1,00	5,00
	Total	626	2,1885	1,10545	,04418	2,1017	2,2753	1,00	5,00
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	1	78	2,7051	1,16339	,13173	2,4428	2,9674	1,00	5,00
	2	95	2,8632	1,14493	,11747	2,6299	3,0964	1,00	5,00
	3	91	2,9451	1,22350	,12826	2,6902	3,1999	1,00	5,00
	4	9	2,5556	1,01379	,33793	1,7763	3,3348	1,00	4,00
	5	54	2,9444	,97935	,13327	2,6771	3,2118	1,00	5,00
	6	199	2,8894	1,10912	,07862	2,7344	3,0445	1,00	5,00
	7	25	2,8800	1,09240	,21848	2,4291	3,3309	1,00	5,00
	8	69	2,6522	1,12231	,13511	2,3826	2,9218	1,00	5,00
	Total	620	2,8435	1,12672	,04525	2,7547	2,9324	1,00	5,00
	1	79	2,6962	1,16964	,13160	2,4342	2,9582	1,00	5,00
	2	94	2,8936	1,29903	,13398	2,6275	3,1597	1,00	5,00
	3	94	2,7021	1,31844	,13599	2,4321	2,9722	1,00	5,00
	4	9	2,3333	1,41421	,47140	1,2463	3,4204	1,00	5,00
	5	56	2,8929	1,35752	,18141	2,5293	3,2564	1,00	5,00
	6	202	2,7079	1,31537	,09255	2,5254	2,8904	1,00	5,00
	7	26	2,5385	,98917	,19399	2,1389	2,9380	1,00	4,00
	8	70	2,8857	1,31373	,15702	2,5725	3,1990	1,00	5,00
	Total	630	2,7571	1,28699	,05127	2,6565	2,8578	1,00	5,00

3.2.4.5. Baba Mesleği ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	Between Groups	8,728	7	1,247	,706	,667
	Within Groups	1098,232	622	1,766		
	Total	1106,960	629			
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	Between Groups	12,335	7	1,762	1,539	,151
	Within Groups	714,545	624	1,145		
	Total	726,880	631			
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	Between Groups	5,828	7	,833	,607	,750
	Within Groups	840,375	613	1,371		
	Total	846,203	620			
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	Between Groups	22,669	7	3,238	1,910	,066
	Within Groups	1037,878	612	1,696		
	Total	1060,547	619			
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	Between Groups	7,305	7	1,044	,681	,688
	Within Groups	939,564	613	1,533		
	Total	946,870	620			
Otorite itaat ettirme gücüdür	Between Groups	14,182	7	2,026	1,081	,374
	Within Groups	1150,557	614	1,874		
	Total	1164,740	621			
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	Between Groups	3,539	7	,506	,306	,951
	Within Groups	1011,827	613	1,651		
	Total	1015,366	620			

Otorite güvene dayanan simge durumudur	Between Groups	4,039	7	,577	,469	,857
	Within Groups	759,718	618	1,229		
	Total	763,757	625			
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	Between Groups	6,744	7	,963	,757	,624
	Within Groups	779,080	612	1,273		
	Total	785,824	619			
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	Between Groups	7,867	7	1,124	,676	,692
	Within Groups	1033,976	622	1,662		
	Total	1041,843	629			

EK – 15

3.2.4.6. Anne Eğitim Durumu ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Otorite emir verme hakkıdır	1	18	3,0556	1,21133	,28551	2,4532	3,6579	1,00	5,00
	2	6	2,6667	,81650	,33333	1,8098	3,5235	2,00	4,00
	3	403	2,9727	1,33895	,06670	2,8416	3,1038	1,00	5,00
	4	84	3,2143	1,30865	,14279	2,9303	3,4983	1,00	5,00
	5	78	3,1795	1,28673	,14569	2,8894	3,4696	1,00	5,00
	6	39	2,8205	1,41183	,22607	2,3629	3,2782	1,00	5,00
	7	7	3,1429	,89974	,34007	2,3107	3,9750	2,00	4,00
	8	4	1,7500	1,50000	,75000	-,6368	4,1368	1,00	4,00
	9	2	3,0000	1,41421	1,00000	-9,7062	15,7062	2,00	4,00
	Total	641	3,0140	1,32457	,05232	2,9113	3,1168	1,00	5,00
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	1	18	2,0000	,84017	,19803	1,5822	2,4178	1,00	4,00
	2	6	2,0000	1,26491	,51640	,6726	3,3274	1,00	4,00
	3	403	2,1514	1,07176	,05339	2,0464	2,2563	1,00	5,00
	4	86	2,3023	1,05239	,11348	2,0767	2,5280	1,00	5,00
	5	79	2,3038	1,05435	,11862	2,0676	2,5400	1,00	5,00
	6	39	2,1538	1,13644	,18198	1,7855	2,5222	1,00	5,00
	7	7	2,5714	,78680	,29738	1,8438	3,2991	2,00	4,00

	8	4	4,2500	1,50000	,75000	1,8632	6,6368	2,00	5,00
	9	1	3,0000	.	.	.	.	3,00	3,00
	Total	643	2,2037	1,07674	,04246	2,1204	2,2871	1,00	5,00
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	1	18	2,6667	1,28338	,30250	2,0285	3,3049	1,00	5,00
	2	5	3,0000	1,41421	,63246	1,2440	4,7560	1,00	5,00
	3	396	2,7778	1,13455	,05701	2,6657	2,8899	1,00	5,00
	4	83	2,8193	1,18058	,12959	2,5615	3,0771	1,00	5,00
	5	76	2,8421	1,18943	,13644	2,5703	3,1139	1,00	5,00
	6	39	2,8718	1,23926	,19844	2,4701	3,2735	1,00	5,00
	7	7	1,8571	,69007	,26082	1,2189	2,4953	1,00	3,00
	8	4	4,5000	1,00000	,50000	2,9088	6,0912	3,00	5,00
	9	2	2,5000	2,12132	1,50000	-16,5593	21,5593	1,00	4,00
	Total	630	2,7952	1,16424	,04638	2,7042	2,8863	1,00	5,00
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	1	18	2,8333	1,29479	,30518	2,1895	3,4772	1,00	5,00
	2	6	2,6667	1,21106	,49441	1,3957	3,9376	1,00	4,00
	3	391	3,3120	1,26484	,06397	3,1863	3,4378	1,00	5,00
	4	85	3,4471	1,34966	,14639	3,1559	3,7382	1,00	5,00
	5	77	3,1818	1,37388	,15657	2,8700	3,4937	1,00	5,00
	6	39	3,5128	1,46668	,23486	3,0374	3,9883	1,00	5,00
	7	7	3,5714	1,39728	,52812	2,2792	4,8637	2,00	5,00
	8	4	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
	9	2	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
	Total	629	3,3259	1,31029	,05224	3,2233	3,4285	1,00	5,00
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma	1	17	2,5294	1,17886	,28592	1,9233	3,1355	1,00	5,00
	2	6	2,6667	1,03280	,42164	1,5828	3,7505	1,00	4,00

biçimidir	3	393	3,0076	1,23199	,06215	2,8855	3,1298	1,00	5,00
	4	85	3,1059	1,17538	,12749	2,8524	3,3594	1,00	5,00
	5	78	2,9744	1,29909	,14709	2,6815	3,2673	1,00	5,00
	6	39	3,1282	1,39886	,22400	2,6747	3,5817	1,00	5,00
	7	7	3,1429	1,06904	,40406	2,1542	4,1316	2,00	5,00
	8	4	3,0000	1,82574	,91287	,0948	5,9052	1,00	5,00
	9	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
	Total	631	3,0127	1,23949	,04934	2,9158	3,1096	1,00	5,00
Otorite itaat ettirme gücüdür	1	18	2,8333	1,29479	,30518	2,1895	3,4772	1,00	5,00
	2	6	2,8333	,75277	,30732	2,0433	3,6233	2,00	4,00
	3	395	2,9038	1,37817	,06934	2,7675	3,0401	1,00	5,00
	4	84	2,9167	1,34620	,14688	2,6245	3,2088	1,00	5,00
	5	78	3,1026	1,39190	,15760	2,7887	3,4164	1,00	5,00
	6	38	3,1053	1,50296	,24381	2,6113	3,5993	1,00	5,00
	7	7	2,8571	1,57359	,59476	1,4018	4,3125	1,00	5,00
	8	4	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
	9	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	Total	632	2,9383	1,36900	,05446	2,8314	3,0452	1,00	5,00
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	1	18	3,1667	1,29479	,30518	2,5228	3,8105	1,00	5,00
	2	6	3,3333	,81650	,33333	2,4765	4,1902	2,00	4,00
	3	394	3,1244	1,31241	,06612	2,9944	3,2544	1,00	5,00
	4	83	3,2410	1,27442	,13989	2,9627	3,5192	1,00	5,00
	5	77	3,0260	1,16950	,13328	2,7605	3,2914	1,00	5,00
	6	39	2,9744	1,28733	,20614	2,5571	3,3917	1,00	5,00
	7	7	3,0000	1,00000	,37796	2,0752	3,9248	2,00	5,00

	8	4	4,0000	1,41421	,70711	1,7497	6,2503	2,00	5,00
	9	2	3,5000	2,12132	1,50000	-15,5593	22,5593	2,00	5,00
	Total	630	3,1270	1,28080	,05103	3,0268	3,2272	1,00	5,00
Otorite güvene dayanan simge durumudur	1	18	2,0556	,72536	,17097	1,6948	2,4163	1,00	3,00
	2	6	1,8333	,75277	,30732	1,0433	2,6233	1,00	3,00
	3	400	2,1800	1,15366	,05768	2,0666	2,2934	1,00	5,00
	4	82	2,3659	1,03652	,11446	2,1381	2,5936	1,00	5,00
	5	78	2,1154	1,06881	,12102	1,8744	2,3564	1,00	5,00
	6	38	2,2105	1,06943	,17348	1,8590	2,5620	1,00	5,00
	7	7	1,8571	,89974	,34007	1,0250	2,6893	1,00	3,00
	8	4	2,0000	1,15470	,57735	,1626	3,8374	1,00	3,00
	9	2	3,5000	,70711	,50000	-2,8531	9,8531	3,00	4,00
	Total	635	2,1906	1,10772	,04396	2,1042	2,2769	1,00	5,00
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	1	17	2,5882	1,00367	,24343	2,0722	3,1043	1,00	5,00
	2	6	2,5000	1,04881	,42817	1,3993	3,6007	1,00	4,00
	3	394	2,7970	1,14336	,05760	2,6837	2,9102	1,00	5,00
	4	82	2,9878	1,11659	,12331	2,7425	3,2331	1,00	5,00
	5	78	2,9103	1,00887	,11423	2,6828	3,1377	1,00	5,00
	6	39	2,8718	1,34124	,21477	2,4370	3,3066	1,00	5,00
	7	7	2,5714	,78680	,29738	1,8438	3,2991	1,00	3,00
	8	4	2,7500	1,50000	,75000	,3632	5,1368	1,00	4,00
	9	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	Total	629	2,8283	1,12828	,04499	2,7400	2,9166	1,00	5,00
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	1	18	2,7222	1,40610	,33142	2,0230	3,4215	1,00	5,00
	2	6	3,5000	1,22474	,50000	2,2147	4,7853	2,00	5,00

	3	402	2,7139	1,29848	,06476	2,5866	2,8412	1,00	5,00
	4	84	2,8929	1,23228	,13445	2,6254	3,1603	1,00	5,00
	5	77	2,6623	1,28361	,14628	2,3710	2,9537	1,00	5,00
	6	39	2,9744	1,32759	,21258	2,5440	3,4047	1,00	5,00
	7	7	3,0000	1,29099	,48795	1,8060	4,1940	1,00	5,00
	8	4	2,0000	,81650	,40825	,7008	3,2992	1,00	3,00
	9	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	Total	639	2,7512	1,28863	,05098	2,6511	2,8513	1,00	5,00

3.2.4.6. Anne Eğitim Durumu ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	Between Groups	14,915	8	1,864	1,063	,387
	Within Groups	1107,958	632	1,753		
	Total	1122,874	640			
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	Between Groups	22,155	8	2,769	2,431	,014
	Within Groups	722,156	634	1,139		
	Total	744,311	642			
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	Between Groups	19,031	8	2,379	1,772	,080
	Within Groups	833,555	621	1,342		
	Total	852,586	629			
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	Between Groups	28,497	8	3,562	2,104	,034
	Within Groups	1049,691	620	1,693		

	Total	1078,188	628			
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	Between Groups	8,141	8	1,018	,659	,727
	Within Groups	959,758	622	1,543		
	Total	967,899	630			
Otorite itaat ettirme gücüdür	Between Groups	4,383	8	,548	,290	,969
	Within Groups	1178,210	623	1,891		
	Total	1182,593	631			
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	Between Groups	6,499	8	,812	,492	,862
	Within Groups	1025,343	621	1,651		
	Total	1031,841	629			
Otorite güvene dayanan simge durumudur	Between Groups	8,467	8	1,058	,861	,549
	Within Groups	769,477	626	1,229		
	Total	777,943	634			
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	Between Groups	5,399	8	,675	,527	,837
	Within Groups	794,057	620	1,281		
	Total	799,456	628			
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	Between Groups	11,993	8	1,499	,902	,515
	Within Groups	1047,444	630	1,663		
	Total	1059,437	638			

EK – 16

3.2.4.7. Baba Eğitim Durumu ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Otorite emir verme hakkıdır	1	9	3,2222	1,56347	,52116	2,0204	4,4240	1,00	5,00
	2	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	3	303	3,0198	1,32210	,07595	2,8703	3,1693	1,00	5,00
	4	108	3,1481	1,33125	,12810	2,8942	3,4021	1,00	5,00
	5	112	2,8125	1,29817	,12267	2,5694	3,0556	1,00	5,00
	6	90	3,0556	1,37686	,14513	2,7672	3,3439	1,00	5,00
	7	8	3,1250	1,12599	,39810	2,1836	4,0664	1,00	4,00
	8	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	9	4	2,5000	1,29099	,64550	,4457	4,5543	1,00	4,00
	Total	638	3,0078	1,32419	,05243	2,9049	3,1108	1,00	5,00
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	1	9	2,7778	1,48137	,49379	1,6391	3,9165	1,00	5,00
	2	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	3	303	2,1782	1,09238	,06276	2,0547	2,3017	1,00	5,00
	4	110	2,1455	1,01219	,09651	1,9542	2,3367	1,00	5,00
	5	114	2,2105	1,06824	,10005	2,0123	2,4087	1,00	5,00
	6	88	2,2841	1,08224	,11537	2,0548	2,5134	1,00	5,00
	7	8	2,3750	,91613	,32390	1,6091	3,1409	1,00	4,00

	8	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	9	4	2,7500	1,70783	,85391	,0325	5,4675	1,00	5,00
	Total	640	2,2094	1,07754	,04259	2,1257	2,2930	1,00	5,00
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	1	9	2,8889	1,45297	,48432	1,7720	4,0057	1,00	5,00
	2	2	3,5000	,70711	,50000	-2,8531	9,8531	3,00	4,00
	3	297	2,7609	1,13903	,06609	2,6309	2,8910	1,00	5,00
	4	107	2,7196	1,12262	,10853	2,5045	2,9348	1,00	5,00
	5	110	2,9909	1,17696	,11222	2,7685	3,2133	1,00	5,00
	6	89	2,7640	1,27049	,13467	2,4964	3,0317	1,00	5,00
	7	8	2,5000	1,19523	,42258	1,5008	3,4992	1,00	5,00
	8	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	9	3	2,6667	1,52753	,88192	-1,1279	6,4612	1,00	4,00
	Total	627	2,7943	1,16557	,04655	2,7028	2,8857	1,00	5,00
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	1	9	3,5556	1,74005	,58002	2,2180	4,8931	1,00	5,00
	2	2	3,5000	,70711	,50000	-2,8531	9,8531	3,00	4,00
	3	294	3,2993	1,20813	,07046	3,1606	3,4380	1,00	5,00
	4	108	3,5185	1,25662	,12092	3,2788	3,7582	1,00	5,00
	5	111	3,2613	1,43154	,13588	2,9920	3,5305	1,00	5,00
	6	89	3,1910	1,51415	,16050	2,8721	3,5100	1,00	5,00
	7	8	3,8750	1,12599	,39810	2,9336	4,8164	2,00	5,00
	8	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	9	4	3,7500	1,50000	,75000	1,3632	6,1368	2,00	5,00
	Total	627	3,3270	1,31103	,05236	3,2241	3,4298	1,00	5,00
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma	1	9	3,4444	1,33333	,44444	2,4196	4,4693	1,00	5,00

biçimidir	2	1	3,0000	.	.	.	.	3,00	3,00
	3	297	2,9461	1,20407	,06987	2,8086	3,0836	1,00	5,00
	4	109	3,0734	1,15234	,11037	2,8546	3,2922	1,00	5,00
	5	108	3,0926	1,30804	,12587	2,8431	3,3421	1,00	5,00
	6	90	3,0889	1,35451	,14278	2,8052	3,3726	1,00	5,00
	7	8	3,1250	1,45774	,51539	1,9063	4,3437	1,00	5,00
	8	2	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
	9	4	2,0000	1,41421	,70711	-,2503	4,2503	1,00	4,00
	Total	628	3,0175	1,23918	,04945	2,9204	3,1146	1,00	5,00
Otorite itaat ettirme gücüdür	1	9	3,2222	1,20185	,40062	2,2984	4,1460	2,00	5,00
	2	2	3,5000	,70711	,50000	-2,8531	9,8531	3,00	4,00
	3	295	2,9153	1,33870	,07794	2,7619	3,0686	1,00	5,00
	4	110	2,9364	1,38985	,13252	2,6737	3,1990	1,00	5,00
	5	111	2,9369	1,37033	,13007	2,6792	3,1947	1,00	5,00
	6	88	3,0455	1,47710	,15746	2,7325	3,3584	1,00	5,00
	7	8	2,8750	1,55265	,54894	1,5770	4,1730	1,00	5,00
	8	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	9	4	2,2500	,95743	,47871	,7265	3,7735	1,00	3,00
	Total	629	2,9412	1,36542	,05444	2,8343	3,0481	1,00	5,00
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	1	9	4,0000	1,22474	,40825	3,0586	4,9414	2,00	5,00
	2	2	4,5000	,70711	,50000	-1,8531	10,8531	4,00	5,00
	3	293	3,0410	1,31314	,07671	2,8900	3,1919	1,00	5,00
	4	109	3,3945	1,23991	,11876	3,1591	3,6299	1,00	5,00
	5	110	3,1364	1,25235	,11941	2,8997	3,3730	1,00	5,00
	6	90	2,9111	1,22378	,12900	2,6548	3,1674	1,00	5,00

	7	8	3,3750	1,18773	,41993	2,3820	4,3680	2,00	5,00
	8	2	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
	9	4	3,7500	1,50000	,75000	1,3632	6,1368	2,00	5,00
	Total	627	3,1276	1,28259	,05122	3,0270	3,2282	1,00	5,00
Otorite güvene dayanan simge durumudur	1	9	2,1111	,92796	,30932	1,3978	2,8244	1,00	3,00
	2	2	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
	3	300	2,1000	1,09575	,06326	1,9755	2,2245	1,00	5,00
	4	108	2,3241	1,06630	,10260	2,1207	2,5275	1,00	5,00
	5	110	2,3455	1,25936	,12008	2,1075	2,5834	1,00	5,00
	6	89	2,1461	1,03956	,11019	1,9271	2,3651	1,00	5,00
	7	8	2,1250	,99103	,35038	1,2965	2,9535	1,00	3,00
	8	2	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
	9	4	1,7500	,95743	,47871	,2265	3,2735	1,00	3,00
	Total	632	2,1915	1,10884	,04411	2,1048	2,2781	1,00	5,00
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	1	9	3,0000	1,22474	,40825	2,0586	3,9414	1,00	4,00
	2	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	3	294	2,7619	1,11663	,06512	2,6337	2,8901	1,00	5,00
	4	108	2,9352	1,09607	,10547	2,7261	3,1443	1,00	5,00
	5	109	2,9266	1,13616	,10882	2,7109	3,1423	1,00	5,00
	6	90	2,8556	1,19513	,12598	2,6052	3,1059	1,00	5,00
	7	8	3,0000	1,06904	,37796	2,1063	3,8937	1,00	5,00
	8	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	9	4	2,5000	,57735	,28868	1,5813	3,4187	2,00	3,00
	Total	626	2,8339	1,12621	,04501	2,7455	2,9223	1,00	5,00
Otorite manevi güce dayalı	1	9	2,3333	1,11803	,37268	1,4739	3,1927	1,00	4,00

bir sistemdir	2	2	2,5000	2,12132	1,50000	-16,5593	21,5593	1,00	4,00
	3	301	2,6213	1,27909	,07373	2,4762	2,7663	1,00	5,00
	4	109	2,9174	1,21814	,11668	2,6862	3,1487	1,00	5,00
	5	112	2,9375	1,36416	,12890	2,6821	3,1929	1,00	5,00
	6	89	2,8539	1,26626	,13422	2,5872	3,1207	1,00	5,00
	7	8	3,2500	1,58114	,55902	1,9281	4,5719	1,00	5,00
	8	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	9	4	2,2500	,95743	,47871	,7265	3,7735	1,00	3,00
	Total	636	2,7579	1,28878	,05110	2,6575	2,8582	1,00	5,00

3.2.4.7. Baba Eğitim Durumu ve Otorite Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Otorite emir verme hakkıdır	Between Groups	9,235	8	1,154	,655	,731
	Within Groups	1107,726	629	1,761		
	Total	1116,961	637			
Otorite akılla belirlenmiş kurallara uymaktır	Between Groups	5,869	8	,734	,629	,754
	Within Groups	736,075	631	1,167		
	Total	741,944	639			
Otorite yasal yaptırımlara bağlanmış bir iktidar sistemidir	Between Groups	7,252	8	,907	,664	,723
	Within Groups	843,207	618	1,364		
	Total	850,459	626			
Otorite başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır	Between Groups	11,328	8	1,416	,822	,583

	Within Groups	1064,646	618	1,723		
	Total	1075,974	626			
Otorite takipçilerin şartsız olarak amirlerine uyma biçimidir	Between Groups	8,796	8	1,100	,713	,680
	Within Groups	954,011	619	1,541		
	Total	962,807	627			
Otorite itaat ettirme gücüdür	Between Groups	4,830	8	,604	,321	,958
	Within Groups	1165,993	620	1,881		
	Total	1170,824	628			
Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar alma gücüdür	Between Groups	26,879	8	3,360	2,070	,037
	Within Groups	1002,914	618	1,623		
	Total	1029,793	626			
Otorite güvene dayanan simge durumudur	Between Groups	10,689	8	1,336	1,088	,370
	Within Groups	765,145	623	1,228		
	Total	775,834	631			
Otorite takipçilerine yaptırım uygulama halidir	Between Groups	7,307	8	,913	,718	,676
	Within Groups	785,415	617	1,273		
	Total	792,722	625			
Otorite manevi güce dayalı bir sistemdir	Between Groups	20,716	8	2,590	1,570	,130
	Within Groups	1033,994	627	1,649		
	Total	1054,711	635			

EK – 17

3.2.4.8. Öğrencilerin Sınıfları ve Liderlik Algıları Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	1	187	2,4439	1,38766	,10148	2,2437	2,6440	1,00	5,00
	2	172	2,1221	1,34303	,10240	1,9200	2,3242	1,00	5,00
	3	146	2,3699	1,39957	,11583	2,1409	2,5988	1,00	5,00
	4	137	2,4453	1,45481	,12429	2,1995	2,6911	1,00	5,00
	Total	642	2,3411	1,39662	,05512	2,2329	2,4494	1,00	5,00
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	1	188	2,8191	1,37947	,10061	2,6207	3,0176	1,00	5,00
	2	172	2,8895	1,36133	,10380	2,6846	3,0944	1,00	5,00
	3	144	3,0903	1,28962	,10747	2,8778	3,3027	1,00	5,00
	4	137	3,1314	1,37101	,11713	2,8997	3,3630	1,00	5,00
	Total	641	2,9657	1,35626	,05357	2,8605	3,0709	1,00	5,00
Liderlik kişilere hükmetmektir.	1	187	3,2353	1,35132	,09882	3,0403	3,4302	1,00	5,00
	2	171	2,8830	1,37126	,10486	2,6760	3,0900	1,00	5,00
	3	145	2,9931	1,37182	,11392	2,7679	3,2183	1,00	5,00
	4	135	3,2963	1,41460	,12175	3,0555	3,5371	1,00	5,00
	Total	638	3,0987	1,38209	,05472	2,9913	3,2062	1,00	5,00
Liderlik diğer insanları	1	187	3,7594	1,32424	,09684	3,5683	3,9504	1,00	5,00

peşinden sürüklemektir.	2	169	3,4083	1,42851	,10989	3,1913	3,6252	1,00	5,00
	3	144	3,3264	1,25620	,10468	3,1195	3,5333	1,00	5,00
	4	136	2,9412	1,51909	,13026	2,6836	3,1988	1,00	5,00
	Total	636	3,3931	1,40848	,05585	3,2834	3,5028	1,00	5,00
Liderlik yasal güce sahiptir.	1	188	2,7447	1,31170	,09567	2,5560	2,9334	1,00	5,00
	2	172	2,9128	1,19866	,09140	2,7324	3,0932	1,00	5,00
	3	145	2,7931	1,24664	,10353	2,5885	2,9977	1,00	5,00
	4	135	2,5852	1,34045	,11537	2,3570	2,8134	1,00	5,00
	Total	640	2,7672	1,27594	,05044	2,6681	2,8662	1,00	5,00
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	1	188	1,6170	,89091	,06498	1,4888	1,7452	1,00	5,00
	2	172	1,5872	,87757	,06691	1,4551	1,7193	1,00	5,00
	3	145	1,7586	,99496	,08263	1,5953	1,9219	1,00	5,00
	4	136	1,7132	1,03929	,08912	1,5370	1,8895	1,00	5,00
	Total	641	1,6615	,94500	,03733	1,5882	1,7348	1,00	5,00

3.2.4.8. Öğrencilerin Sınıfları ve Liderlik Algıları Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	Between Groups	11,831	3	3,944	2,032	,108
	Within Groups	1238,463	638	1,941		
	Total	1250,294	641			
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	Between Groups	11,031	3	3,677	2,008	,112
	Within Groups	1166,214	637	1,831		
	Total	1177,245	640			
Liderlik kişilere hükmetmektir.	Between Groups	18,330	3	6,110	3,232	,022
	Within Groups	1198,449	634	1,890		
	Total	1216,779	637			
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	Between Groups	53,541	3	17,847	9,351	,000
	Within Groups	1206,189	632	1,909		
	Total	1259,730	635			
Liderlik yasal güce sahiptir.	Between Groups	8,311	3	2,770	1,707	,164
	Within Groups	1032,000	636	1,623		
	Total	1040,311	639			
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	Between Groups	3,053	3	1,018	1,140	,332
	Within Groups	568,485	637	,892		
	Total	571,538	640			

3.2.4.9. Yaşadıkları Yer İle Liderlik Alguları Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	1	16	2,7500	1,52753	,38188	1,9360	3,5640	1,00	5,00
	2	319	2,3417	1,39829	,07829	2,1877	2,4957	1,00	5,00
	3	232	2,3448	1,41790	,09309	2,1614	2,5282	1,00	5,00
	4	65	2,2308	1,30826	,16227	1,9066	2,5549	1,00	5,00
	Total	632	2,3418	1,39854	,05563	2,2325	2,4510	1,00	5,00
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	1	16	3,4375	1,50416	,37604	2,6360	4,2390	1,00	5,00
	2	318	2,9623	1,34510	,07543	2,8139	3,1107	1,00	5,00
	3	233	2,9270	1,38924	,09101	2,7477	3,1064	1,00	5,00
	4	64	3,0469	1,29013	,16127	2,7246	3,3691	1,00	5,00
	Total	631	2,9699	1,35952	,05412	2,8636	3,0762	1,00	5,00
Liderlik kişilere hükmetmektir.	1	16	3,0625	1,56924	,39231	2,2263	3,8987	1,00	5,00
	2	315	3,1746	1,40902	,07939	3,0184	3,3308	1,00	5,00
	3	233	3,0515	1,35726	,08892	2,8763	3,2267	1,00	5,00
	4	64	2,9688	1,25949	,15744	2,6541	3,2834	1,00	5,00
	Total	628	3,1051	1,37827	,05500	2,9971	3,2131	1,00	5,00
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	1	16	3,1250	1,40831	,35208	2,3746	3,8754	1,00	5,00
	2	317	3,4038	1,40108	,07869	3,2490	3,5586	1,00	5,00
	3	230	3,4565	1,41586	,09336	3,2726	3,6405	1,00	5,00
	4	63	3,2063	1,41602	,17840	2,8497	3,5630	1,00	5,00
	Total	626	3,3962	1,40727	,05625	3,2857	3,5066	1,00	5,00

Liderlik yasal güce sahiptir.	1	16	2,5625	1,36473	,34118	1,8353	3,2897	1,00	5,00
	2	318	2,8082	1,26004	,07066	2,6692	2,9472	1,00	5,00
	3	231	2,7879	1,31315	,08640	2,6176	2,9581	1,00	5,00
	4	65	2,6154	1,18179	,14658	2,3226	2,9082	1,00	5,00
	Total	630	2,7746	1,27343	,05073	2,6750	2,8742	1,00	5,00
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	1	16	2,0625	1,28938	,32234	1,3754	2,7496	1,00	5,00
	2	317	1,7129	,94948	,05333	1,6080	1,8179	1,00	5,00
	3	233	1,5708	,92634	,06069	1,4512	1,6904	1,00	5,00
	4	65	1,6615	,90618	,11240	1,4370	1,8861	1,00	5,00
	Total	631	1,6640	,94849	,03776	1,5899	1,7382	1,00	5,00

3.2.4.9. Yaşadıkları Yer İle Liderlik Algıları Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	Between Groups	3,469	3	1,156	,590	,622
	Within Groups	1230,708	628	1,960		
	Total	1234,177	631			
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	Between Groups	4,324	3	1,441	,779	,506
	Within Groups	1160,104	627	1,850		
	Total	1164,428	630			
Liderlik kişilere hükmetmektir.	Between Groups	3,410	3	1,137	,597	,617
	Within Groups	1187,654	624	1,903		
	Total	1191,064	627			

Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	Between Groups	4,303	3	1,434	,723	,538
	Within Groups	1233,448	622	1,983		
	Total	1237,751	625			
Liderlik yasal güce sahiptir.	Between Groups	2,767	3	,922	,568	,637
	Within Groups	1017,227	626	1,625		
	Total	1019,994	629			
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	Between Groups	5,324	3	1,775	1,982	,115
	Within Groups	561,450	627	,895		
	Total	566,773	630			

EK – 18

3.2.4.10. Gelir Düzeyi ve Liderlik Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Liderlik tek kişilik bir olaydır. Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	1	86	2,2674	1,40942	,15198	1,9653	2,5696	1,00	5,00
	2	122	2,2459	1,24855	,11304	2,0221	2,4697	1,00	5,00
	3	157	2,5287	1,42127	,11343	2,3046	2,7527	1,00	5,00
	4	96	2,3438	1,49264	,15234	2,0413	2,6462	1,00	5,00
	5	41	2,5854	1,53257	,23935	2,1016	3,0691	1,00	5,00
	6	41	2,3659	1,52899	,23879	1,8832	2,8485	1,00	5,00
	7	64	1,9844	1,25347	,15668	1,6713	2,2975	1,00	5,00
	Total	607	2,3410	1,40038	,05684	2,2294	2,4526	1,00	5,00
Liderlik kişilere hükmetmektir. Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	1	85	2,9412	1,36585	,14815	2,6466	3,2358	1,00	5,00
	2	122	2,8443	1,29219	,11699	2,6127	3,0759	1,00	5,00
	3	157	2,8981	1,27191	,10151	2,6976	3,0986	1,00	5,00
	4	96	3,0938	1,42960	,14591	2,8041	3,3834	1,00	5,00
	5	41	3,1463	1,44154	,22513	2,6913	3,6013	1,00	5,00
	6	41	3,3171	1,40426	,21931	2,8738	3,7603	1,00	5,00
	7	64	2,7500	1,45842	,18230	2,3857	3,1143	1,00	5,00
	Total	606	2,9538	1,35738	,05514	2,8455	3,0621	1,00	5,00
Liderlik yasal güce sahiptir.	1	85	3,0588	1,36585	,14815	2,7642	3,3534	1,00	5,00
	2	123	3,0488	1,35413	,12210	2,8071	3,2905	1,00	5,00
	3	154	3,1104	1,34583	,10845	2,8961	3,3246	1,00	5,00

	4	96	3,0729	1,36301	,13911	2,7967	3,3491	1,00	5,00
	5	41	3,1707	1,51497	,23660	2,6925	3,6489	1,00	5,00
	6	41	3,5854	1,24450	,19436	3,1926	3,9782	1,00	5,00
	7	64	2,7500	1,48003	,18500	2,3803	3,1197	1,00	5,00
	Total	604	3,0828	1,37730	,05604	2,9727	3,1928	1,00	5,00
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir. Liderlik tek kişilik bir olaydır.	1	85	3,3529	1,47766	,16027	3,0342	3,6717	1,00	5,00
	2	122	3,4098	1,40691	,12738	3,1577	3,6620	1,00	5,00
	3	156	3,3205	1,38651	,11101	3,1012	3,5398	1,00	5,00
	4	95	3,3895	1,37836	,14142	3,1087	3,6703	1,00	5,00
	5	41	3,5122	1,39861	,21843	3,0707	3,9536	1,00	5,00
	6	40	3,8500	1,38767	,21941	3,4062	4,2938	1,00	5,00
	7	62	3,1290	1,46527	,18609	2,7569	3,5011	1,00	5,00
	Total	601	3,3827	1,41302	,05764	3,2695	3,4959	1,00	5,00
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	1	86	2,7907	1,27525	,13751	2,5173	3,0641	1,00	5,00
	2	122	2,7787	1,27605	,11553	2,5500	3,0074	1,00	5,00
	3	157	2,7643	1,22024	,09739	2,5720	2,9567	1,00	5,00
	4	95	2,6632	1,34172	,13766	2,3898	2,9365	1,00	5,00
	5	41	2,9024	1,22076	,19065	2,5171	3,2878	1,00	5,00
	6	40	2,9500	1,31948	,20863	2,5280	3,3720	1,00	5,00
	7	64	2,6875	1,35547	,16943	2,3489	3,0261	1,00	5,00
	Total	605	2,7686	1,27612	,05188	2,6667	2,8705	1,00	5,00
Liderlik kişilere hükmetmektir.	1	85	1,5176	,86756	,09410	1,3305	1,7048	1,00	5,00
	2	123	1,6016	,81723	,07369	1,4558	1,7475	1,00	4,00
	3	157	1,6879	,89767	,07164	1,5464	1,8294	1,00	5,00

	4	96	1,7188	1,06329	,10852	1,5033	1,9342	1,00	5,00
	5	41	1,5854	,83593	,13055	1,3215	1,8492	1,00	4,00
	6	41	1,8537	1,15241	,17998	1,4899	2,2174	1,00	5,00
	7	63	1,7778	1,18382	,14915	1,4796	2,0759	1,00	5,00
	Total	606	1,6650	,95433	,03877	1,5889	1,7412	1,00	5,00

3.2.4.10. Gelir Düzeyi ve Liderlik Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	Between Groups	17,712	6	2,952	1,513	,171
	Within Groups	1170,697	600	1,951		
	Total	1188,409	606			
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	Between Groups	13,434	6	2,239	1,218	,295
	Within Groups	1101,273	599	1,839		
	Total	1114,706	605			
Liderlik kişilere hükmetmektir.	Between Groups	18,079	6	3,013	1,598	,145
	Within Groups	1125,782	597	1,886		
	Total	1143,861	603			
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	Between Groups	14,185	6	2,364	1,186	,312
	Within Groups	1183,795	594	1,993		
	Total	1197,980	600			
Liderlik yasal güce sahiptir.	Between Groups	3,585	6	,598	,365	,901
	Within Groups	980,018	598	1,639		

	Total	983,603	604			
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	Between Groups	5,220	6	,870	,955	,455
	Within Groups	545,779	599	,911		
	Total	550,998	605			

EK – 19

3.2.4.11. Anne Mesleği ve Liderlik Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Liderlik tek kişilik bir olaydır. Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	1	22	2,4545	1,43849	,30669	1,8168	3,0923	1,00	5,00
	2	37	2,5135	1,57448	,25884	1,9886	3,0385	1,00	5,00
	3	17	2,2353	1,52190	,36911	1,4528	3,0178	1,00	5,00
	4	5	2,0000	1,22474	,54772	,4793	3,5207	1,00	4,00
	5	9	2,7778	1,48137	,49379	1,6391	3,9165	1,00	5,00
	6	52	2,1538	1,27394	,17666	1,7992	2,5085	1,00	5,00
	7	10	2,7000	1,05935	,33500	1,9422	3,4578	1,00	4,00
	8	475	2,3095	1,39128	,06384	2,1840	2,4349	1,00	5,00
	9	13	3,0000	1,52753	,42366	2,0769	3,9231	1,00	5,00
	Total	640	2,3359	1,39571	,05517	2,2276	2,4443	1,00	5,00
Liderlik kişilere hükmetmektir. Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	1	22	2,9545	1,21409	,25885	2,4162	3,4928	1,00	5,00
	2	37	3,3243	1,37546	,22612	2,8657	3,7829	1,00	5,00
	3	17	3,0000	1,54110	,37377	2,2076	3,7924	1,00	5,00
	4	5	3,2000	1,30384	,58310	1,5811	4,8189	1,00	4,00
	5	9	2,5556	1,50923	,50308	1,3955	3,7157	1,00	5,00
	6	52	2,9808	1,30595	,18110	2,6172	3,3443	1,00	5,00
	7	10	2,9000	1,19722	,37859	2,0436	3,7564	1,00	5,00

	8	474	2,9388	1,36494	,06269	2,8156	3,0620	1,00	5,00
	9	13	2,9231	1,32045	,36623	2,1251	3,7210	1,00	5,00
	Total	639	2,9624	1,35483	,05360	2,8572	3,0677	1,00	5,00
Liderlik yasal güce sahiptir. Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	1	22	3,6818	1,24924	,26634	3,1279	4,2357	1,00	5,00
	2	37	3,3784	1,38145	,22711	2,9178	3,8390	1,00	5,00
	3	17	3,4706	1,32842	,32219	2,7876	4,1536	1,00	5,00
	4	5	2,4000	1,51658	,67823	,5169	4,2831	1,00	4,00
	5	9	3,7778	1,48137	,49379	2,6391	4,9165	1,00	5,00
	6	51	3,0000	1,35647	,18994	2,6185	3,3815	1,00	5,00
	7	10	3,0000	1,41421	,44721	1,9883	4,0117	1,00	5,00
	8	472	3,0191	1,38909	,06394	2,8934	3,1447	1,00	5,00
	9	13	3,5385	1,12660	,31246	2,8577	4,2193	1,00	5,00
	Total	636	3,0896	1,38376	,05487	2,9819	3,1974	1,00	5,00
Liderlik tek kişilik bir olaydır. Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	1	22	3,5455	1,50324	,32049	2,8790	4,2120	1,00	5,00
	2	37	3,3784	1,44051	,23682	2,8981	3,8587	1,00	5,00
	3	17	3,2353	1,60193	,38852	2,4117	4,0589	1,00	5,00
	4	5	3,2000	1,64317	,73485	1,1597	5,2403	1,00	5,00
	5	8	4,0000	1,60357	,56695	2,6594	5,3406	1,00	5,00
	6	52	3,1538	1,56411	,21690	2,7184	3,5893	1,00	5,00
	7	10	3,1000	1,52388	,48189	2,0099	4,1901	1,00	5,00
	8	470	3,4149	1,38072	,06369	3,2897	3,5400	1,00	5,00
	9	13	3,5385	1,19829	,33235	2,8143	4,2626	1,00	5,00
	Total	634	3,3943	1,40941	,05597	3,2844	3,5042	1,00	5,00

Liderlik kişilere hükmetmektir. Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	1	22	2,5909	1,25960	,26855	2,0324	3,1494	1,00	5,00
	2	36	2,6944	1,32707	,22118	2,2454	3,1435	1,00	5,00
	3	17	3,3529	1,16946	,28364	2,7517	3,9542	1,00	5,00
	4	5	3,2000	1,48324	,66332	1,3583	5,0417	1,00	5,00
	5	9	2,6667	,70711	,23570	2,1231	3,2102	2,00	4,00
	6	53	2,6415	1,21044	,16627	2,3079	2,9751	1,00	5,00
	7	10	2,8000	1,47573	,46667	1,7443	3,8557	1,00	5,00
	8	473	2,7632	1,28673	,05916	2,6470	2,8795	1,00	5,00
	9	13	2,7692	1,36344	,37815	1,9453	3,5932	1,00	5,00
	Total	638	2,7618	1,27639	,05053	2,6625	2,8610	1,00	5,00
Liderlik yasal güce sahiptir.	1	22	1,6364	,65795	,14028	1,3446	1,9281	1,00	3,00
	2	37	1,5405	,98867	,16254	1,2109	1,8702	1,00	5,00
	3	16	1,8750	1,25831	,31458	1,2045	2,5455	1,00	5,00
	4	5	2,2000	1,30384	,58310	,5811	3,8189	1,00	4,00
	5	9	1,6667	1,32288	,44096	,6498	2,6835	1,00	5,00
	6	53	1,5660	,88816	,12200	1,3212	1,8108	1,00	5,00
	7	10	2,0000	,94281	,29814	1,3256	2,6744	1,00	4,00
	8	474	1,6646	,93291	,04285	1,5804	1,7488	1,00	5,00
	9	13	1,4615	,66023	,18311	1,0626	1,8605	1,00	3,00
	Total	639	1,6588	,93657	,03705	1,5861	1,7316	1,00	5,00

3.2.4.11. Anne Mesleği ve Liderlik Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	Between Groups	13,085	8	1,636	,838	,569
	Within Groups	1231,689	631	1,952		
	Total	1244,773	639			
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	Between Groups	6,984	8	,873	,472	,876
	Within Groups	1164,114	630	1,848		
	Total	1171,099	638			
Liderlik kişilere hükmetmektir.	Between Groups	25,366	8	3,171	1,670	,103
	Within Groups	1190,525	627	1,899		
	Total	1215,892	635			
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	Between Groups	8,408	8	1,051	,526	,837
	Within Groups	1249,012	625	1,998		
	Total	1257,420	633			
Liderlik yasal güce sahiptir.	Between Groups	8,571	8	1,071	,655	,731
	Within Groups	1029,216	629	1,636		
	Total	1037,787	637			
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	Between Groups	4,883	8	,610	,693	,698
	Within Groups	554,744	630	,881		
	Total	559,628	638			

EK – 20

3.2.4.12. Baba Mesleği ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Liderlik tek kişilik bir olaydır. Liderlik vazgeçilmez olmaktadır.	1	78	2,3205	1,44594	,16372	1,9945	2,6465	1,00	5,00
	2	96	2,3125	1,42395	,14533	2,0240	2,6010	1,00	5,00
	3	96	2,5000	1,47256	,15029	2,2016	2,7984	1,00	5,00
	4	9	2,6667	1,80278	,60093	1,2809	4,0524	1,00	5,00
	5	56	2,6250	1,45930	,19501	2,2342	3,0158	1,00	5,00
	6	200	2,2450	1,31286	,09283	2,0619	2,4281	1,00	5,00
	7	26	2,4231	1,27037	,24914	1,9100	2,9362	1,00	5,00
	8	71	2,1268	1,31941	,15659	1,8145	2,4391	1,00	5,00
	Total	632	2,3370	1,39117	,05534	2,2284	2,4457	1,00	5,00
Liderlik kişilere hükmetmektir . Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir .	1	79	2,8354	1,39991	,15750	2,5219	3,1490	1,00	5,00
	2	96	2,9062	1,42960	,14591	2,6166	3,1959	1,00	5,00
	3	96	3,1979	1,30279	,13297	2,9339	3,4619	1,00	5,00
	4	9	3,0000	1,58114	,52705	1,7846	4,2154	1,00	5,00
	5	55	2,6182	1,25449	,16915	2,2790	2,9573	1,00	5,00
	6	199	2,9799	1,33696	,09477	2,7930	3,1668	1,00	5,00
	7	26	2,9231	1,44009	,28242	2,3414	3,5047	1,00	5,00
	8	71	3,0704	1,30191	,15451	2,7623	3,3786	1,00	5,00
	Total	631	2,9604	1,35225	,05383	2,8547	3,0661	1,00	5,00

Liderlik yasal güce sahiptir. Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmek tir.	1	79	3,0000	1,47631	,16610	2,6693	3,3307	1,00	5,00
	2	96	2,9479	1,40203	,14309	2,6638	3,2320	1,00	5,00
	3	96	3,1458	1,33755	,13651	2,8748	3,4168	1,00	5,00
	4	9	2,8889	1,53659	,51220	1,7078	4,0700	1,00	5,00
	5	56	3,2143	1,38452	,18501	2,8435	3,5851	1,00	5,00
	6	197	3,1827	1,35793	,09675	2,9919	3,3735	1,00	5,00
	7	25	3,2400	1,47986	,29597	2,6291	3,8509	1,00	5,00
	8	70	2,9429	1,37140	,16391	2,6159	3,2699	1,00	5,00
	Total	628	3,0924	1,38495	,05527	2,9838	3,2009	1,00	5,00
Liderlik tek kişilik bir olaydır. Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	1	78	3,5256	1,35536	,15346	3,2201	3,8312	1,00	5,00
	2	94	3,2447	1,42698	,14718	2,9524	3,5370	1,00	5,00
	3	94	3,3511	1,41958	,14642	3,0603	3,6418	1,00	5,00
	4	9	3,3333	1,58114	,52705	2,1180	4,5487	1,00	5,00
	5	55	3,3818	1,32624	,17883	3,0233	3,7404	1,00	5,00
	6	199	3,4322	1,46480	,10384	3,2274	3,6369	1,00	5,00
	7	26	3,4615	1,30325	,25559	2,9351	3,9879	1,00	5,00
	8	71	3,4366	1,39112	,16510	3,1073	3,7659	1,00	5,00
	Total	626	3,3994	1,40864	,05630	3,2888	3,5099	1,00	5,00
Liderlik kişilere hükmetmektir .	1	79	2,6962	1,27455	,14340	2,4107	2,9817	1,00	5,00
	2	94	2,7553	1,27580	,13159	2,4940	3,0166	1,00	5,00
	3	96	2,8750	1,33180	,13593	2,6052	3,1448	1,00	5,00
	4	9	3,0000	1,50000	,50000	1,8470	4,1530	1,00	5,00
	5	56	2,9107	1,23989	,16569	2,5787	3,2428	1,00	5,00
	6	200	2,7350	1,28179	,09064	2,5563	2,9137	1,00	5,00
	7	25	2,8000	1,19024	,23805	2,3087	3,2913	1,00	5,00

	8	71	2,7324	1,24163	,14735	2,4385	3,0263	1,00	5,00
	Total	630	2,7762	1,27433	,05077	2,6765	2,8759	1,00	5,00
Liderlik diğer insanların peşinden sürüklemektir.	1	78	1,5128	,75151	,08509	1,3434	1,6823	1,00	5,00
	2	96	1,6979	1,02721	,10484	1,4898	1,9060	1,00	5,00
	3	96	1,8750	1,13555	,11590	1,6449	2,1051	1,00	5,00
	4	9	2,4444	1,42400	,47467	1,3499	3,5390	1,00	4,00
	5	56	1,5357	,73767	,09858	1,3382	1,7333	1,00	4,00
	6	200	1,5700	,84181	,05952	1,4526	1,6874	1,00	5,00
	7	26	1,8846	1,14287	,22414	1,4230	2,3462	1,00	5,00
	8	70	1,7000	,96834	,11574	1,4691	1,9309	1,00	5,00
	Total	631	1,6656	,94822	,03775	1,5915	1,7397	1,00	5,00

3.2.4.12. Baba Mesleği ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	Between Groups	13,276	7	1,897	,980	,445
	Within Groups	1207,937	624	1,936		
	Total	1221,214	631			
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	Between Groups	14,357	7	2,051	1,123	,347
	Within Groups	1137,652	623	1,826		
	Total	1152,010	630			
Liderlik kisilere hükmetmektir	Between Groups	7,875	7	1,125	,584	,769

	Within Groups	1194,768	620	1,927		
	Total	1202,643	627			
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	Between Groups	4,181	7	,597	,299	,954
	Within Groups	1235,978	618	2,000		
	Total	1240,160	625			
Liderlik yasal güce sahiptir.	Between Groups	3,438	7	,491	,300	,954
	Within Groups	1018,005	622	1,637		
	Total	1021,443	629			
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	Between Groups	15,692	7	2,242	2,536	,014
	Within Groups	550,751	623	,884		
	Total	566,444	630			

EK – 21

3.2.4.13. Anne Eğitim Durumu ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova)

Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Liderlik tek kişilik bir olaydır. Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	1	18	3,0000	1,53393	,36155	2,2372	3,7628	1,00	5,00
	2	5	2,4000	1,51658	,67823	,5169	4,2831	1,00	4,00
	3	403	2,2804	1,35796	,06765	2,1474	2,4134	1,00	5,00
	4	86	2,3605	1,42179	,15332	2,0556	2,6653	1,00	5,00
	5	78	2,5256	1,43901	,16294	2,2012	2,8501	1,00	5,00
	6	39	2,3590	1,61387	,25843	1,8358	2,8821	1,00	5,00
	7	7	2,0000	,81650	,30861	1,2449	2,7551	1,00	3,00
	8	4	1,5000	,57735	,28868	,5813	2,4187	1,00	2,00
	9	2	3,5000	2,12132	1,50000	-15,5593	22,5593	2,00	5,00
	Total	642	2,3427	1,39568	,05508	2,2345	2,4508	1,00	5,00
Liderlik kişilere hükmetmektir. Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	1	17	3,0000	1,32288	,32084	2,3198	3,6802	1,00	5,00
	2	6	2,6667	1,21106	,49441	1,3957	3,9376	1,00	4,00
	3	402	2,9677	1,35162	,06741	2,8351	3,1002	1,00	5,00
	4	86	2,9767	1,34581	,14512	2,6882	3,2653	1,00	5,00
	5	78	3,0000	1,38639	,15698	2,6874	3,3126	1,00	5,00
	6	39	2,7949	1,54203	,24692	2,2950	3,2947	1,00	5,00

	7	7	2,7143	,48795	,18443	2,2630	3,1656	2,00	3,00
	8	4	3,5000	1,73205	,86603	,7439	6,2561	1,00	5,00
	9	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
	Total	641	2,9641	1,35564	,05354	2,8590	3,0693	1,00	5,00
Liderlik yasal güce sahiptir. Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	1	18	2,8889	1,32349	,31195	2,2307	3,5470	1,00	5,00
	2	6	3,0000	1,26491	,51640	1,6726	4,3274	2,00	5,00
	3	398	3,0980	1,38831	,06959	2,9612	3,2348	1,00	5,00
	4	86	3,1512	1,35053	,14563	2,8616	3,4407	1,00	5,00
	5	78	2,9615	1,35265	,15316	2,6566	3,2665	1,00	5,00
	6	39	3,3077	1,52443	,24410	2,8135	3,8019	1,00	5,00
	7	7	2,7143	1,11270	,42056	1,6852	3,7434	1,00	4,00
	8	4	2,7500	2,06155	1,03078	-,5304	6,0304	1,00	5,00
	9	2	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
	Total	638	3,0940	1,38412	,05480	2,9864	3,2017	1,00	5,00
Liderlik tek kişilik bir olaydır. Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	1	18	3,6111	1,33456	,31456	2,9475	4,2748	1,00	5,00
	2	6	3,1667	,98319	,40139	2,1349	4,1985	2,00	4,00
	3	398	3,4849	1,41190	,07077	3,3458	3,6241	1,00	5,00
	4	86	3,2209	1,46650	,15814	2,9065	3,5353	1,00	5,00
	5	77	3,2987	1,27800	,14564	3,0086	3,5888	1,00	5,00
	6	38	3,3421	1,47550	,23936	2,8571	3,8271	1,00	5,00
	7	7	1,8571	,69007	,26082	1,2189	2,4953	1,00	3,00
	8	4	2,0000	1,41421	,70711	-,2503	4,2503	1,00	4,00
	9	2	3,5000	2,12132	1,50000	-15,5593	22,5593	2,00	5,00
	Total	636	3,3915	1,40836	,05585	3,2818	3,5012	1,00	5,00

Liderlik kişilere hükmetmektir. Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	1	18	2,7778	1,30859	,30844	2,1270	3,4285	1,00	5,00
	2	6	3,3333	1,36626	,55777	1,8995	4,7671	1,00	5,00
	3	401	2,7207	1,28133	,06399	2,5949	2,8465	1,00	5,00
	4	86	3,0814	1,22920	,13255	2,8179	3,3449	1,00	5,00
	5	78	2,5641	1,22304	,13848	2,2883	2,8399	1,00	5,00
	6	38	2,6842	1,31735	,21370	2,2512	3,1172	1,00	5,00
	7	7	2,8571	1,06904	,40406	1,8684	3,8458	1,00	4,00
	8	4	3,2500	1,70783	,85391	,5325	5,9675	1,00	5,00
	9	2	4,0000	1,41421	1,00000	-8,7062	16,7062	3,00	5,00
	Total	640	2,7641	1,27537	,05041	2,6651	2,8631	1,00	5,00
Liderlik yasal güce sahiptir.	1	18	1,5556	,92178	,21726	1,0972	2,0139	1,00	4,00
	2	6	1,8333	,98319	,40139	,8015	2,8651	1,00	3,00
	3	402	1,6244	,91575	,04567	1,5346	1,7142	1,00	5,00
	4	86	1,8721	1,03806	,11194	1,6495	2,0947	1,00	5,00
	5	78	1,6923	,94399	,10689	1,4795	1,9051	1,00	5,00
	6	39	1,4615	,96916	,15519	1,1474	1,7757	1,00	5,00
	7	7	1,8571	,89974	,34007	1,0250	2,6893	1,00	3,00
	8	3	2,6667	1,52753	,88192	-1,1279	6,4612	1,00	4,00
	9	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Total	641	1,6630	,94473	,03731	1,5898	1,7363	1,00	5,00

3.2.4.13. Anne Eğitim Durumu ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	Between Groups	18,347	8	2,293	1,180	,309
	Within Groups	1230,264	633	1,944		
	Total	1248,611	641			
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	Between Groups	5,521	8	,690	,373	,935
	Within Groups	1170,654	632	1,852		
	Total	1176,175	640			
Liderlik kişilere hükmetmektir.	Between Groups	12,995	8	1,624	,846	,562
	Within Groups	1207,362	629	1,919		
	Total	1220,357	637			
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	Between Groups	32,152	8	4,019	2,053	,038
	Within Groups	1227,363	627	1,958		
	Total	1259,514	635			
Liderlik yasal güce sahiptir.	Between Groups	18,783	8	2,348	1,452	,172
	Within Groups	1020,590	631	1,617		
	Total	1039,373	639			
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	Between Groups	9,730	8	1,216	1,369	,207
	Within Groups	561,483	632	,888		
	Total	571,214	640			

EK – 22

3.2.4.14. Baba Eğitim Durumu İle Liderlik Algısı Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova)

Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Liderlik tek kişilik bir olaydır. Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	1	9	3,0000	1,73205	,57735	1,6686	4,3314	1,00	5,00
	2	2	3,5000	2,12132	1,50000	-15,5593	22,5593	2,00	5,00
	3	301	2,2990	1,31541	,07582	2,1498	2,4482	1,00	5,00
	4	108	2,4167	1,45413	,13992	2,1393	2,6940	1,00	5,00
	5	114	2,1930	1,39454	,13061	1,9342	2,4517	1,00	5,00
	6	90	2,5000	1,53791	,16211	2,1779	2,8221	1,00	5,00
	7	9	2,2222	1,39443	,46481	1,1504	3,2941	1,00	5,00
	8	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	9	4	2,7500	1,70783	,85391	,0325	5,4675	1,00	5,00
	Total	639	2,3427	1,39634	,05524	2,2343	2,4512	1,00	5,00
Liderlik kişilere hükmetmektir. Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	1	9	3,4444	1,13039	,37680	2,5756	4,3133	1,00	5,00
	2	1	2,0000	.	.	.	.	2,00	2,00
	3	300	2,9933	1,36853	,07901	2,8378	3,1488	1,00	5,00
	4	109	2,9908	1,30877	,12536	2,7423	3,2393	1,00	5,00
	5	114	2,7807	1,31539	,12320	2,5366	3,0248	1,00	5,00
	6	90	2,9778	1,44547	,15237	2,6750	3,2805	1,00	5,00

	7	9	3,7778	1,09291	,36430	2,9377	4,6179	2,00	5,00
	8	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	9	4	3,0000	1,82574	,91287	,0948	5,9052	1,00	5,00
	Total	638	2,9655	1,35714	,05373	2,8600	3,0710	1,00	5,00
Liderlik yasal güce sahiptir. Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	1	9	3,2222	1,64148	,54716	1,9605	4,4840	1,00	5,00
	2	2	4,0000	1,41421	1,00000	-8,7062	16,7062	3,00	5,00
	3	298	3,0738	1,36129	,07886	2,9186	3,2290	1,00	5,00
	4	109	3,0917	1,33709	,12807	2,8379	3,3456	1,00	5,00
	5	112	2,9821	1,45801	,13777	2,7091	3,2551	1,00	5,00
	6	90	3,1889	1,42919	,15065	2,8896	3,4882	1,00	5,00
	7	9	3,5556	1,33333	,44444	2,5307	4,5804	2,00	5,00
	8	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	9	4	4,0000	1,41421	,70711	1,7497	6,2503	2,00	5,00
	Total	635	3,0913	1,38645	,05502	2,9833	3,1994	1,00	5,00
Liderlik tek kişilik bir olaydır. Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	1	9	3,3333	1,65831	,55277	2,0586	4,6080	1,00	5,00
	2	2	4,0000	1,41421	1,00000	-8,7062	16,7062	3,00	5,00
	3	300	3,4467	1,41911	,08193	3,2854	3,6079	1,00	5,00
	4	106	3,3679	1,41640	,13757	3,0951	3,6407	1,00	5,00
	5	112	3,4286	1,38013	,13041	3,1702	3,6870	1,00	5,00
	6	89	3,2022	1,41566	,15006	2,9040	3,5005	1,00	5,00
	7	9	3,2222	1,56347	,52116	2,0204	4,4240	1,00	5,00
	8	2	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
	9	4	3,2500	1,25831	,62915	1,2478	5,2522	2,00	5,00
	Total	633	3,3902	1,40896	,05600	3,2802	3,5002	1,00	5,00
Liderlik kişilere	1	9	3,2222	1,48137	,49379	2,0835	4,3609	1,00	5,00

hükmetmektir. Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	2	2	3,5000	,70711	,50000	-2,8531	9,8531	3,00	4,00
	3	301	2,7243	1,27032	,07322	2,5802	2,8683	1,00	5,00
	4	109	2,8257	1,19291	,11426	2,5992	3,0522	1,00	5,00
	5	113	2,8673	1,31274	,12349	2,6226	3,1119	1,00	5,00
	6	88	2,6705	1,30183	,13878	2,3946	2,9463	1,00	5,00
	7	9	3,1111	1,36423	,45474	2,0625	4,1597	1,00	5,00
	8	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	9	4	3,2500	1,70783	,85391	,5325	5,9675	1,00	5,00
	Total	637	2,7755	1,27315	,05044	2,6765	2,8746	1,00	5,00
Liderlik yasal güce sahiptir.	1	8	1,8750	,99103	,35038	1,0465	2,7035	1,00	3,00
	2	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	3	301	1,6213	,91072	,05249	1,5180	1,7246	1,00	5,00
	4	108	1,6944	,98073	,09437	1,5074	1,8815	1,00	5,00
	5	114	1,7456	,97592	,09140	1,5645	1,9267	1,00	5,00
	6	90	1,6667	1,01671	,10717	1,4537	1,8796	1,00	5,00
	7	9	1,3333	,70711	,23570	,7898	1,8769	1,00	3,00
	8	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	9	4	1,5000	,57735	,28868	,5813	2,4187	1,00	2,00
	Total	638	1,6630	,94640	,03747	1,5894	1,7366	1,00	5,00

3.2.4.14. Baba Eğitim Durumu İle Liderlik Algısı Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik tek kişilik bir olaydır.	Between Groups	13,544	8	1,693	,867	,544
	Within Groups	1230,400	630	1,953		
	Total	1243,944	638			
Liderlik vazgeçilmez olmaktır.	Between Groups	15,013	8	1,877	1,019	,420
	Within Groups	1158,228	629	1,841		
	Total	1173,241	637			
Liderlik kişilere hükmetmektir.	Between Groups	11,713	8	1,464	,759	,639
	Within Groups	1206,989	626	1,928		
	Total	1218,702	634			
Liderlik diğer insanları peşinden sürüklemektir.	Between Groups	5,728	8	,716	,358	,942
	Within Groups	1248,891	624	2,001		
	Total	1254,619	632			
Liderlik yasal güce sahiptir.	Between Groups	8,950	8	1,119	,688	,703
	Within Groups	1021,948	628	1,627		
	Total	1030,898	636			
Liderlik kişilere yeni yollar gösterebilmektir.	Between Groups	3,309	8	,414	,459	,885
	Within Groups	567,238	629	,902		
	Total	570,547	637			

EK – 23

3.2.4.15. Öğrencilerin Sınıfları İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	1	187	1,9412	1,20115	,08784	1,7679	2,1145	1,00	5,00
	2	172	1,8081	1,09403	,08342	1,6435	1,9728	1,00	5,00
	3	145	1,8069	,95958	,07969	1,6494	1,9644	1,00	5,00
	4	136	1,9118	1,11867	,09592	1,7221	2,1015	1,00	5,00
	Total	640	1,8688	1,10269	,04359	1,7832	1,9543	1,00	5,00
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	1	189	3,6190	1,35774	,09876	3,4242	3,8139	1,00	5,00
	2	172	3,3256	1,37600	,10492	3,1185	3,5327	1,00	5,00
	3	145	3,5517	1,31725	,10939	3,3355	3,7679	1,00	5,00
	4	136	3,6618	1,36203	,11679	3,4308	3,8927	1,00	5,00
	Total	642	3,5343	1,35779	,05359	3,4290	3,6395	1,00	5,00
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	1	189	1,4286	,79989	,05818	1,3138	1,5433	1,00	5,00
	2	171	1,2749	,57436	,04392	1,1881	1,3616	1,00	5,00
	3	143	1,4965	,77708	,06498	1,3680	1,6250	1,00	5,00
	4	137	1,4672	,84062	,07182	1,3251	1,6092	1,00	5,00
	Total	640	1,4109	,75363	,02979	1,3524	1,4694	1,00	5,00
İdeal lider iyi bir dinleyici	1	186	1,4086	,73868	,05416	1,3017	1,5155	1,00	5,00

olmalıdır.	2	169	1,4734	,70765	,05443	1,3659	1,5808	1,00	4,00
	3	145	1,6207	,94332	,07834	1,4658	1,7755	1,00	5,00
	4	137	1,5693	,88114	,07528	1,4205	1,7182	1,00	5,00
	Total	637	1,5086	,81573	,03232	1,4452	1,5721	1,00	5,00
Lider hırslı olmalıdır.	1	188	1,8298	1,12472	,08203	1,6680	1,9916	1,00	5,00
	2	171	1,6784	,90525	,06923	1,5417	1,8150	1,00	5,00
	3	146	1,8904	1,08991	,09020	1,7121	2,0687	1,00	5,00
	4	137	1,7810	1,12273	,09592	1,5913	1,9707	1,00	5,00
	Total	642	1,7928	1,06237	,04193	1,7105	1,8752	1,00	5,00
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	1	188	1,4255	,73112	,05332	1,3203	1,5307	1,00	5,00
	2	172	1,3837	,69532	,05302	1,2791	1,4884	1,00	5,00
	3	146	1,5411	,79764	,06601	1,4106	1,6716	1,00	5,00
	4	135	1,4444	,83458	,07183	1,3024	1,5865	1,00	5,00
	Total	641	1,4446	,76064	,03004	1,3856	1,5036	1,00	5,00
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	1	185	1,4324	,69706	,05125	1,3313	1,5335	1,00	4,00
	2	172	1,3721	,69327	,05286	1,2677	1,4764	1,00	5,00
	3	144	1,5764	,84108	,07009	1,4378	1,7149	1,00	5,00
	4	137	1,4745	,83208	,07109	1,3339	1,6150	1,00	5,00
	Total	638	1,4577	,76250	,03019	1,3984	1,5170	1,00	5,00
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	1	188	1,4202	,80041	,05838	1,3051	1,5354	1,00	5,00
	2	171	1,3567	,64735	,04950	1,2590	1,4544	1,00	5,00
	3	145	1,5034	,71806	,05963	1,3856	1,6213	1,00	4,00
	4	137	1,5109	,87546	,07480	1,3630	1,6589	1,00	5,00
	Total	641	1,4415	,76246	,03012	1,3824	1,5006	1,00	5,00
İdeal lider yardımlaşmayı	1	188	1,4840	,83683	,06103	1,3636	1,6044	1,00	5,00

sevmelidir.	2	170	1,4706	,68090	,05222	1,3675	1,5737	1,00	4,00
	3	145	1,6552	,97453	,08093	1,4952	1,8151	1,00	5,00
	4	137	1,5328	,86646	,07403	1,3865	1,6792	1,00	5,00
	Total	640	1,5297	,84052	,03322	1,4644	1,5949	1,00	5,00
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	1	187	1,3422	,79682	,05827	1,2273	1,4572	1,00	5,00
	2	171	1,1754	,42521	,03252	1,1112	1,2396	1,00	3,00
	3	145	1,4345	,76207	,06329	1,3094	1,5596	1,00	5,00
	4	136	1,4412	,82340	,07061	1,3015	1,5808	1,00	5,00
	Total	639	1,3396	,72062	,02851	1,2836	1,3956	1,00	5,00

3.2.4.15. Öğrencilerin Sınıfları İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	Between Groups	2,419	3	,806	,662	,576
	Within Groups	774,556	636	1,218		
	Total	776,975	639			
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	Between Groups	11,104	3	3,701	2,017	,110
	Within Groups	1170,642	638	1,835		
	Total	1181,746	641			
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	Between Groups	4,705	3	1,568	2,785	,040
	Within Groups	358,218	636	,563		

	Total	362,923	639			
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	Between Groups	4,397	3	1,466	2,215	,085
	Within Groups	418,806	633	,662		
	Total	423,203	636			
Lider hırslı olmalıdır.	Between Groups	3,907	3	1,302	1,155	,326
	Within Groups	719,540	638	1,128		
	Total	723,447	641			
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	Between Groups	2,065	3	,688	1,191	,312
	Within Groups	368,219	637	,578		
	Total	370,284	640			
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	Between Groups	3,446	3	1,149	1,985	,115
	Within Groups	366,912	634	,579		
	Total	370,357	637			
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	Between Groups	2,531	3	,844	1,455	,226
	Within Groups	369,525	637	,580		
	Total	372,056	640			
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	Between Groups	3,270	3	1,090	1,547	,201
	Within Groups	448,166	636	,705		
	Total	451,436	639			
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	Between Groups	7,318	3	2,439	4,781	,003
	Within Groups	323,990	635	,510		
	Total	331,308	638			

EK – 24

3.2.4.16. Yaşadıkları Yer İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	1	15	1,6000	,91026	,23503	1,0959	2,1041	1,00	3,00
	2	316	1,9177	1,11535	,06274	1,7943	2,0412	1,00	5,00
	3	233	1,7983	1,09371	,07165	1,6571	1,9395	1,00	5,00
	4	65	2,0000	1,13192	,14040	1,7195	2,2805	1,00	5,00
	Total	629	1,8744	1,10520	,04407	1,7879	1,9609	1,00	5,00
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	1	16	3,6250	1,20416	,30104	2,9833	4,2667	1,00	5,00
	2	318	3,4434	1,39227	,07807	3,2898	3,5970	1,00	5,00
	3	232	3,6207	1,32675	,08711	3,4491	3,7923	1,00	5,00
	4	65	3,6769	1,34754	,16714	3,3430	4,0108	1,00	5,00
	Total	631	3,5372	1,35978	,05413	3,4309	3,6435	1,00	5,00
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	1	16	1,8125	1,32759	,33190	1,1051	2,5199	1,00	5,00
	2	316	1,4177	,75773	,04263	1,3339	1,5016	1,00	5,00
	3	233	1,3348	,65617	,04299	1,2501	1,4195	1,00	5,00
	4	64	1,5156	,81634	,10204	1,3117	1,7195	1,00	5,00
	Total	629	1,4070	,75059	,02993	1,3482	1,4658	1,00	5,00
İdeal lider iyi bir dinleyici	1	16	1,6875	1,19548	,29887	1,0505	2,3245	1,00	4,00

olmalıdır.	2	312	1,5160	,81371	,04607	1,4254	1,6067	1,00	5,00
	3	233	1,4850	,81526	,05341	1,3797	1,5902	1,00	5,00
	4	65	1,5385	,75160	,09322	1,3522	1,7247	1,00	5,00
	Total	626	1,5112	,81821	,03270	1,4470	1,5754	1,00	5,00
Lider hırslı olmalıdır.	1	16	2,3750	1,20416	,30104	1,7333	3,0167	1,00	5,00
	2	317	1,7476	1,04308	,05859	1,6324	1,8629	1,00	5,00
	3	233	1,7425	1,00976	,06615	1,6122	1,8728	1,00	5,00
	4	65	2,0462	1,23023	,15259	1,7413	2,3510	1,00	5,00
	Total	631	1,7924	1,06145	,04226	1,7094	1,8754	1,00	5,00
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	1	16	1,6875	1,07819	,26955	1,1130	2,2620	1,00	5,00
	2	316	1,4589	,78167	,04397	1,3723	1,5454	1,00	5,00
	3	233	1,3777	,65904	,04317	1,2926	1,4627	1,00	5,00
	4	65	1,5692	,91804	,11387	1,3418	1,7967	1,00	5,00
	Total	630	1,4460	,76454	,03046	1,3862	1,5058	1,00	5,00
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	1	16	1,6875	,87321	,21830	1,2222	2,1528	1,00	4,00
	2	316	1,4684	,76984	,04331	1,3831	1,5536	1,00	5,00
	3	231	1,3680	,72748	,04786	1,2737	1,4623	1,00	5,00
	4	64	1,6562	,80116	,10015	1,4561	1,8564	1,00	5,00
	Total	627	1,4561	,76416	,03052	1,3962	1,5161	1,00	5,00
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	1	15	1,6667	,89974	,23231	1,1684	2,1649	1,00	4,00
	2	317	1,4669	,77317	,04343	1,3814	1,5523	1,00	5,00
	3	234	1,3547	,72822	,04761	1,2609	1,4485	1,00	5,00
	4	64	1,5469	,79542	,09943	1,3482	1,7456	1,00	4,00
	Total	630	1,4381	,76394	,03044	1,3783	1,4979	1,00	5,00
İdeal lider yardımlaşmayı	1	16	1,5625	,72744	,18186	1,1749	1,9501	1,00	3,00

sevmelidir.	2	316	1,5222	,84110	,04732	1,4291	1,6152	1,00	5,00
	3	233	1,5236	,86133	,05643	1,4124	1,6348	1,00	5,00
	4	64	1,5781	,83199	,10400	1,3703	1,7860	1,00	5,00
	Total	629	1,5294	,84339	,03363	1,4634	1,5954	1,00	5,00
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	1	16	1,3125	,79320	,19830	,8898	1,7352	1,00	4,00
	2	313	1,3770	,72394	,04092	1,2965	1,4575	1,00	5,00
	3	234	1,2863	,72306	,04727	1,1932	1,3795	1,00	5,00
	4	65	1,3692	,71958	,08925	1,1909	1,5475	1,00	5,00
	Total	628	1,3408	,72446	,02891	1,2840	1,3975	1,00	5,00

3.2.4.16. Yaşadıkları Yer İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	Between Groups	4,098	3	1,366	1,119	,341
	Within Groups	762,980	625	1,221		
	Total	767,078	628			
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	Between Groups	5,808	3	1,936	1,047	,371
	Within Groups	1159,067	627	1,849		
	Total	1164,875	630			
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	Between Groups	4,638	3	1,546	2,767	,041
	Within Groups	349,171	625	,559		

	Total	353,809	628			
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	Between Groups	,713	3	,238	,354	,786
	Within Groups	417,709	622	,672		
	Total	418,422	625			
Lider hırslı olmalıdır.	Between Groups	10,832	3	3,611	3,239	,022
	Within Groups	698,972	627	1,115		
	Total	709,803	630			
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	Between Groups	3,060	3	1,020	1,751	,155
	Within Groups	364,605	626	,582		
	Total	367,665	629			
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	Between Groups	5,262	3	1,754	3,033	,029
	Within Groups	360,281	623	,578		
	Total	365,544	626			
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	Between Groups	3,431	3	1,144	1,969	,117
	Within Groups	363,655	626	,581		
	Total	367,086	629			
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	Between Groups	,194	3	,065	,090	,965
	Within Groups	446,512	625	,714		
	Total	446,706	628			
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	Between Groups	1,170	3	,390	,742	,527
	Within Groups	327,907	624	,525		
	Total	329,076	627			

EK – 25

3.2.4.17. Gelir Düzeyi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	1	87	1,6667	,99612	,10679	1,4544	1,8790	1,00	5,00
	2	120	1,9167	1,19230	,10884	1,7012	2,1322	1,00	5,00
	3	157	1,9427	1,13365	,09047	1,7640	2,1214	1,00	5,00
	4	96	1,7083	,97243	,09925	1,5113	1,9054	1,00	5,00
	5	41	2,0000	1,02470	,16003	1,6766	2,3234	1,00	4,00
	6	41	2,0000	1,16190	,18146	1,6333	2,3667	1,00	5,00
	7	63	1,8413	1,12460	,14169	1,5580	2,1245	1,00	5,00
	Total	605	1,8579	1,09769	,04463	1,7702	1,9455	1,00	5,00
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	1	87	3,4598	1,28321	,13757	3,1863	3,7333	1,00	5,00
	2	123	3,5122	1,41053	,12718	3,2604	3,7640	1,00	5,00
	3	157	3,5541	1,32721	,10592	3,3449	3,7634	1,00	5,00
	4	96	3,5208	1,44353	,14733	3,2283	3,8133	1,00	5,00
	5	41	3,5610	1,28547	,20076	3,1552	3,9667	1,00	5,00
	6	41	3,6341	1,29916	,20289	3,2241	4,0442	1,00	5,00
	7	63	3,4921	1,40130	,17655	3,1392	3,8450	1,00	5,00
	Total	608	3,5263	1,35446	,05493	3,4184	3,6342	1,00	5,00

İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	1	87	1,4713	,92559	,09923	1,2740	1,6685	1,00	5,00
	2	123	1,3902	,62245	,05612	1,2791	1,5013	1,00	4,00
	3	155	1,4323	,82193	,06602	1,3018	1,5627	1,00	5,00
	4	95	1,3053	,58480	,06000	1,1861	1,4244	1,00	4,00
	5	41	1,3659	,62274	,09726	1,1693	1,5624	1,00	3,00
	6	41	1,4390	,70883	,11070	1,2153	1,6628	1,00	4,00
	7	64	1,4688	,90797	,11350	1,2419	1,6956	1,00	5,00
	Total	606	1,4092	,75680	,03074	1,3489	1,4696	1,00	5,00
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	1	87	1,4483	,80346	,08614	1,2770	1,6195	1,00	5,00
	2	121	1,4545	,76376	,06943	1,3171	1,5920	1,00	4,00
	3	156	1,5833	,84210	,06742	1,4501	1,7165	1,00	4,00
	4	94	1,4787	,74385	,07672	1,3264	1,6311	1,00	4,00
	5	41	1,5122	,74572	,11646	1,2768	1,7476	1,00	4,00
	6	40	1,5500	,90441	,14300	1,2608	1,8392	1,00	5,00
	7	63	1,4762	,85868	,10818	1,2599	1,6924	1,00	5,00
	Total	602	1,5033	,80400	,03277	1,4390	1,5677	1,00	5,00
Lider hırslı olmalıdır.	1	87	1,6782	1,08364	,11618	1,4472	1,9091	1,00	5,00
	2	122	1,8443	1,17143	,10606	1,6343	2,0542	1,00	5,00
	3	156	1,8013	,95997	,07686	1,6495	1,9531	1,00	5,00
	4	96	1,8333	1,09224	,11148	1,6120	2,0546	1,00	5,00
	5	41	1,6098	,89101	,13915	1,3285	1,8910	1,00	4,00
	6	41	1,7073	1,10100	,17195	1,3598	2,0548	1,00	5,00
	7	64	2,0000	1,24722	,15590	1,6885	2,3115	1,00	5,00
	Total	607	1,7990	1,08049	,04386	1,7129	1,8851	1,00	5,00

İdeal lider cesaretle olmalıdır.	1	87	1,2989	,59288	,06356	1,1725	1,4252	1,00	4,00
	2	122	1,4672	,74061	,06705	1,3345	1,6000	1,00	4,00
	3	157	1,5414	,85102	,06792	1,4072	1,6756	1,00	5,00
	4	96	1,3958	,68793	,07021	1,2564	1,5352	1,00	5,00
	5	41	1,2927	,55874	,08726	1,1163	1,4690	1,00	3,00
	6	40	1,4250	,67511	,10674	1,2091	1,6409	1,00	4,00
	7	64	1,5469	,97476	,12184	1,3034	1,7904	1,00	5,00
	Total	607	1,4448	,75986	,03084	1,3842	1,5054	1,00	5,00
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	1	87	1,4138	,80046	,08582	1,2432	1,5844	1,00	5,00
	2	122	1,4344	,73841	,06685	1,3021	1,5668	1,00	4,00
	3	156	1,5192	,74028	,05927	1,4021	1,6363	1,00	4,00
	4	96	1,4375	,72275	,07377	1,2911	1,5839	1,00	5,00
	5	41	1,3415	,61684	,09633	1,1468	1,5362	1,00	3,00
	6	39	1,2564	,49831	,07979	1,0949	1,4179	1,00	3,00
	7	63	1,5873	,99409	,12524	1,3369	1,8377	1,00	5,00
	Total	604	1,4520	,75706	,03080	1,3915	1,5125	1,00	5,00
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	1	87	1,3563	,68160	,07308	1,2111	1,5016	1,00	5,00
	2	123	1,5203	,82332	,07424	1,3734	1,6673	1,00	5,00
	3	156	1,4231	,74521	,05966	1,3052	1,5409	1,00	5,00
	4	96	1,3854	,65486	,06684	1,2527	1,5181	1,00	4,00
	5	41	1,5122	,84030	,13123	1,2470	1,7774	1,00	5,00
	6	41	1,3171	,60988	,09525	1,1246	1,5096	1,00	4,00
	7	62	1,5323	,97034	,12323	1,2858	1,7787	1,00	5,00
	Total	606	1,4373	,76398	,03103	1,3763	1,4982	1,00	5,00

İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir	1	86	1,4302	,72826	,07853	1,2741	1,5864	1,00	4,00
	2	123	1,4959	,75067	,06769	1,3619	1,6299	1,00	4,00
	3	157	1,5669	,81864	,06533	1,4378	1,6959	1,00	5,00
	4	95	1,5579	,91925	,09431	1,3706	1,7452	1,00	5,00
	5	41	1,5366	,86884	,13569	1,2623	1,8108	1,00	5,00
	6	41	1,6341	1,04298	,16289	1,3049	1,9634	1,00	5,00
	7	64	1,5781	,95626	,11953	1,3393	1,8170	1,00	5,00
	Total	607	1,5354	,84333	,03423	1,4682	1,6026	1,00	5,00
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	1	87	1,1954	,47835	,05128	1,0935	1,2974	1,00	3,00
	2	122	1,4754	,89270	,08082	1,3154	1,6354	1,00	5,00
	3	157	1,2994	,67430	,05381	1,1931	1,4057	1,00	5,00
	4	96	1,3229	,70330	,07178	1,1804	1,4654	1,00	5,00
	5	41	1,3659	,76668	,11974	1,1239	1,6078	1,00	5,00
	6	41	1,3171	,56741	,08861	1,1380	1,4962	1,00	3,00
	7	63	1,3968	,77334	,09743	1,2021	1,5916	1,00	5,00
	Total	607	1,3394	,71763	,02913	1,2822	1,3966	1,00	5,00

3.2.4.17. Gelir Düzeyi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	Between Groups	8,545	6	1,424	1,184	,313
	Within Groups	719,230	598	1,203		
	Total	727,775	604			
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	Between Groups	1,134	6	,189	,102	,996
	Within Groups	1112,445	601	1,851		
	Total	1113,579	607			
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	Between Groups	1,828	6	,305	,530	,786
	Within Groups	344,680	599	,575		
	Total	346,508	605			
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	Between Groups	1,744	6	,291	,447	,847
	Within Groups	386,750	595	,650		
	Total	388,493	601			
Lider hırslı olmalıdır.	Between Groups	6,033	6	1,005	,860	,524
	Within Groups	701,446	600	1,169		
	Total	707,479	606			
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	Between Groups	5,241	6	,874	1,521	,169
	Within Groups	344,660	600	,574		
	Total	349,901	606			
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	Between Groups	4,036	6	,673	1,176	,317
	Within Groups	341,571	597	,572		

	Total	345,608	603			
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	Between Groups	3,090	6	,515	,881	,508
	Within Groups	350,027	599	,584		
	Total	353,117	605			
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	Between Groups	1,863	6	,311	,434	,856
	Within Groups	429,125	600	,715		
	Total	430,988	606			
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	Between Groups	4,595	6	,766	1,494	,178
	Within Groups	307,494	600	,512		
	Total	312,089	606			

EK – 26

3.2.4.18. Anne Mesleği İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	1	22	1,9545	1,17422	,25034	1,4339	2,4752	1,00	5,00
	2	36	1,7500	1,15573	,19262	1,3590	2,1410	1,00	5,00
	3	18	1,9444	1,05564	,24882	1,4195	2,4694	1,00	4,00
	4	5	2,2000	1,64317	,73485	,1597	4,2403	1,00	4,00
	5	9	2,0000	1,50000	,50000	,8470	3,1530	1,00	5,00
	6	53	1,8491	1,02650	,14100	1,5661	2,1320	1,00	4,00
	7	10	1,9000	,73786	,23333	1,3722	2,4278	1,00	3,00
	8	472	1,8623	1,10399	,05082	1,7624	1,9621	1,00	5,00
	9	13	1,7692	1,09193	,30285	1,1094	2,4291	1,00	4,00
	Total	638	1,8636	1,10169	,04362	1,7780	1,9493	1,00	5,00
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	1	22	3,3636	1,39882	,29823	2,7434	3,9838	1,00	5,00
	2	37	3,7568	1,36230	,22396	3,3025	4,2110	1,00	5,00
	3	18	3,4444	1,61690	,38111	2,6404	4,2485	1,00	5,00
	4	5	2,8000	1,78885	,80000	,5788	5,0212	1,00	5,00
	5	9	3,1111	1,53659	,51220	1,9300	4,2922	1,00	5,00
	6	52	3,5962	1,24080	,17207	3,2507	3,9416	1,00	5,00
	7	10	3,4000	1,26491	,40000	2,4951	4,3049	1,00	5,00
	8	474	3,5316	1,35935	,06244	3,4090	3,6543	1,00	5,00

	9	13	3,6154	1,32530	,36757	2,8145	4,4163	1,00	5,00
	Total	640	3,5297	1,35858	,05370	3,4242	3,6351	1,00	5,00
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	1	22	1,4091	,73414	,15652	1,0836	1,7346	1,00	4,00
	2	37	1,3514	,75337	,12385	1,1002	1,6025	1,00	5,00
	3	18	1,6111	,97853	,23064	1,1245	2,0977	1,00	4,00
	4	5	1,6000	,89443	,40000	,4894	2,7106	1,00	3,00
	5	9	1,3333	,70711	,23570	,7898	1,8769	1,00	3,00
	6	52	1,2692	,48971	,06791	1,1329	1,4056	1,00	3,00
	7	10	1,7000	,94868	,30000	1,0214	2,3786	1,00	4,00
	8	472	1,4174	,77209	,03554	1,3475	1,4872	1,00	5,00
	9	13	1,3077	,48038	,13323	1,0174	1,5980	1,00	2,00
	Total	638	1,4091	,75409	,02985	1,3505	1,4677	1,00	5,00
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	1	22	1,5909	,79637	,16979	1,2378	1,9440	1,00	4,00
	2	36	1,4167	,80623	,13437	1,1439	1,6895	1,00	5,00
	3	18	1,5000	,78591	,18524	1,1092	1,8908	1,00	4,00
	4	5	2,2000	1,64317	,73485	,1597	4,2403	1,00	4,00
	5	9	1,4444	1,01379	,33793	,6652	2,2237	1,00	4,00
	6	52	1,5192	,87426	,12124	1,2758	1,7626	1,00	4,00
	7	10	1,4000	,51640	,16330	1,0306	1,7694	1,00	2,00
	8	470	1,5021	,80178	,03698	1,4295	1,5748	1,00	5,00
	9	13	1,3846	,50637	,14044	1,0786	1,6906	1,00	2,00
	Total	635	1,5024	,80881	,03210	1,4393	1,5654	1,00	5,00
Lider hırslı olmalıdır.	1	22	1,5455	,91168	,19437	1,1412	1,9497	1,00	4,00
	2	37	1,6216	,89292	,14679	1,3239	1,9193	1,00	5,00
	3	18	2,1667	1,42457	,33578	1,4582	2,8751	1,00	5,00

	4	5	2,0000	1,73205	,77460	-,1506	4,1506	1,00	5,00
	5	9	2,3333	1,58114	,52705	1,1180	3,5487	1,00	5,00
	6	52	1,7885	1,03538	,14358	1,5002	2,0767	1,00	5,00
	7	10	1,5000	,70711	,22361	,9942	2,0058	1,00	3,00
	8	474	1,7890	1,04740	,04811	1,6945	1,8836	1,00	5,00
	9	13	1,9231	1,25576	,34828	1,1642	2,6819	1,00	4,00
	Total	640	1,7891	1,06040	,04192	1,7068	1,8714	1,00	5,00
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	1	22	1,2727	,55048	,11736	1,0287	1,5168	1,00	3,00
	2	36	1,4444	,80868	,13478	1,1708	1,7181	1,00	5,00
	3	17	1,5882	,87026	,21107	1,1408	2,0357	1,00	4,00
	4	5	1,6000	1,34164	,60000	-,0659	3,2659	1,00	4,00
	5	9	1,4444	1,01379	,33793	,6652	2,2237	1,00	4,00
	6	53	1,3396	,55273	,07592	1,1873	1,4920	1,00	3,00
	7	10	1,3000	,48305	,15275	,9544	1,6456	1,00	2,00
	8	474	1,4536	,77960	,03581	1,3832	1,5239	1,00	5,00
	9	13	1,4615	,51887	,14391	1,1480	1,7751	1,00	2,00
	Total	639	1,4397	,75889	,03002	1,3808	1,4987	1,00	5,00
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	1	22	1,3182	,71623	,15270	1,0006	1,6357	1,00	4,00
	2	36	1,3056	,74907	,12485	1,0521	1,5590	1,00	5,00
	3	17	1,4706	1,00733	,24431	,9527	1,9885	1,00	5,00
	4	5	2,2000	1,64317	,73485	,1597	4,2403	1,00	4,00
	5	9	1,2222	,66667	,22222	,7098	1,7347	1,00	3,00
	6	53	1,4340	,82063	,11272	1,2078	1,6602	1,00	5,00
	7	10	1,4000	,51640	,16330	1,0306	1,7694	1,00	2,00
	8	471	1,4607	,73372	,03381	1,3943	1,5272	1,00	5,00

	9	13	1,6923	,75107	,20831	1,2384	2,1462	1,00	3,00
	Total	636	1,4513	,75659	,03000	1,3923	1,5102	1,00	5,00
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	1	22	1,2727	,45584	,09719	1,0706	1,4748	1,00	2,00
	2	37	1,3514	,75337	,12385	1,1002	1,6025	1,00	5,00
	3	18	1,6667	,84017	,19803	1,2489	2,0845	1,00	4,00
	4	5	1,4000	,54772	,24495	,7199	2,0801	1,00	2,00
	5	9	1,2222	,44096	,14699	,8833	1,5612	1,00	2,00
	6	53	1,4906	,84632	,11625	1,2573	1,7238	1,00	5,00
	7	10	1,3000	,48305	,15275	,9544	1,6456	1,00	2,00
	8	472	1,4428	,77440	,03564	1,3728	1,5128	1,00	5,00
	9	13	1,6154	,76795	,21299	1,1513	2,0795	1,00	3,00
	Total	639	1,4397	,76301	,03018	1,3805	1,4990	1,00	5,00
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	1	22	1,5455	,80043	,17065	1,1906	1,9003	1,00	4,00
	2	37	1,4865	,80352	,13210	1,2186	1,7544	1,00	5,00
	3	17	1,7647	1,09141	,26471	1,2036	2,3259	1,00	5,00
	4	5	2,2000	1,64317	,73485	,1597	4,2403	1,00	4,00
	5	9	1,1111	,33333	,11111	,8549	1,3673	1,00	2,00
	6	52	1,4038	,72110	,10000	1,2031	1,6046	1,00	5,00
	7	10	1,8000	,91894	,29059	1,1426	2,4574	1,00	4,00
	8	473	1,5285	,83344	,03832	1,4532	1,6038	1,00	5,00
	9	13	1,5385	,51887	,14391	1,2249	1,8520	1,00	2,00
	Total	638	1,5266	,83021	,03287	1,4621	1,5912	1,00	5,00
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	1	22	1,2273	,42893	,09145	1,0371	1,4175	1,00	2,00
	2	37	1,2703	,73214	,12036	1,0262	1,5144	1,00	5,00
	3	17	1,4706	1,00733	,24431	,9527	1,9885	1,00	5,00

	4	5	2,0000	1,41421	,63246	,2440	3,7560	1,00	4,00
	5	8	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
	6	52	1,3462	,68269	,09467	1,1561	1,5362	1,00	4,00
	7	10	1,3000	,48305	,15275	,9544	1,6456	1,00	2,00
	8	473	1,3340	,70594	,03246	1,2703	1,3978	1,00	5,00
	9	13	1,5385	1,12660	,31246	,8577	2,2193	1,00	5,00
	Total	637	1,3359	,71826	,02846	1,2801	1,3918	1,00	5,00

3.2.4.18. Anne Mesleği İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	Between Groups	1,638	8	,205	,167	,995
	Within Groups	771,498	629	1,227		
	Total	773,136	637			
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	Between Groups	7,379	8	,922	,497	,859
	Within Groups	1172,057	631	1,857		
	Total	1179,436	639			
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	Between Groups	3,121	8	,390	,683	,706
	Within Groups	359,106	629	,571		
	Total	362,227	637			
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	Between Groups	3,200	8	,400	,609	,771
	Within Groups	411,546	626	,657		
	Total	414,746	634			

Lider hırslı olmalıdır.	Between Groups	8,867	8	1,108	,986	,446
	Within Groups	709,656	631	1,125		
	Total	718,523	639			
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	Between Groups	1,942	8	,243	,418	,910
	Within Groups	365,489	630	,580		
	Total	367,430	638			
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	Between Groups	5,275	8	,659	1,154	,325
	Within Groups	358,214	627	,571		
	Total	363,489	635			
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	Between Groups	3,001	8	,375	,641	,743
	Within Groups	368,429	630	,585		
	Total	371,430	638			
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	Between Groups	6,387	8	,798	1,161	,321
	Within Groups	432,660	629	,688		
	Total	439,047	637			
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	Between Groups	4,389	8	,549	1,064	,387
	Within Groups	323,718	628	,515		
	Total	328,107	636			

EK – 27

3.2.4.19. Baba Mesleği İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	1	79	1,6835	,98116	,11039	1,4638	1,9033	1,00	5,00
	2	93	1,7849	1,03051	,10686	1,5727	1,9972	1,00	5,00
	3	96	1,9479	1,12736	,11506	1,7195	2,1763	1,00	5,00
	4	9	2,3333	1,58114	,52705	1,1180	3,5487	1,00	5,00
	5	56	2,0000	1,26491	,16903	1,6613	2,3387	1,00	5,00
	6	201	1,8806	1,09803	,07745	1,7279	2,0333	1,00	5,00
	7	26	2,0000	1,16619	,22871	1,5290	2,4710	1,00	5,00
	8	69	1,7826	1,05537	,12705	1,5291	2,0361	1,00	5,00
	Total	629	1,8633	1,10026	,04387	1,7771	1,9494	1,00	5,00
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	1	79	3,5316	1,26932	,14281	3,2473	3,8160	1,00	5,00
	2	95	3,4000	1,46882	,15070	3,1008	3,6992	1,00	5,00
	3	96	3,6771	1,26070	,12867	3,4216	3,9325	1,00	5,00
	4	9	3,3333	1,80278	,60093	1,9476	4,7191	1,00	5,00
	5	56	3,4643	1,41375	,18892	3,0857	3,8429	1,00	5,00
	6	199	3,5779	1,33057	,09432	3,3919	3,7639	1,00	5,00
	7	26	3,8077	1,29674	,25431	3,2839	4,3315	1,00	5,00

	8	71	3,3662	1,39632	,16571	3,0357	3,6967	1,00	5,00
	Total	631	3,5325	1,35288	,05386	3,4267	3,6382	1,00	5,00
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır	1	79	1,2785	,63924	,07192	1,1353	1,4217	1,00	4,00
	2	94	1,4574	,83814	,08645	1,2858	1,6291	1,00	5,00
	3	96	1,5625	,99274	,10132	1,3614	1,7636	1,00	5,00
	4	9	1,7778	,97183	,32394	1,0308	2,5248	1,00	3,00
	5	56	1,3036	,53664	,07171	1,1599	1,4473	1,00	3,00
	6	198	1,3939	,66559	,04730	1,3007	1,4872	1,00	5,00
	7	26	1,3846	,57110	,11200	1,1539	1,6153	1,00	3,00
	8	71	1,3803	,74385	,08828	1,2042	1,5563	1,00	5,00
	Total	629	1,4102	,75098	,02994	1,3514	1,4690	1,00	5,00
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	1	79	1,3924	,75816	,08530	1,2226	1,5622	1,00	5,00
	2	94	1,5426	,82521	,08511	1,3735	1,7116	1,00	5,00
	3	93	1,5484	,84076	,08718	1,3752	1,7215	1,00	4,00
	4	9	1,6667	1,00000	,33333	,8980	2,4353	1,00	4,00
	5	55	1,3818	,59289	,07994	1,2215	1,5421	1,00	3,00
	6	200	1,4750	,79532	,05624	1,3641	1,5859	1,00	5,00
	7	26	1,6154	,80384	,15765	1,2907	1,9401	1,00	4,00
	8	70	1,6286	,90364	,10801	1,4131	1,8440	1,00	4,00
	Total	626	1,5032	,80249	,03207	1,4402	1,5662	1,00	5,00
Lider hırslı olmalıdır.	1	78	1,7821	1,16939	,13241	1,5184	2,0457	1,00	5,00
	2	95	1,8947	1,07658	,11045	1,6754	2,1140	1,00	5,00
	3	96	1,8229	1,00519	,10259	1,6192	2,0266	1,00	5,00
	4	9	2,3333	1,73205	,57735	1,0020	3,6647	1,00	5,00

	5	56	1,6071	,98495	,13162	1,3434	1,8709	1,00	5,00
	6	200	1,7750	1,01465	,07175	1,6335	1,9165	1,00	5,00
	7	26	1,7692	,99228	,19460	1,3684	2,1700	1,00	5,00
	8	71	1,7887	1,10732	,13141	1,5266	2,0508	1,00	5,00
	Total	631	1,7956	1,06057	,04222	1,7127	1,8785	1,00	5,00
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	1	79	1,2785	,63924	,07192	1,1353	1,4217	1,00	5,00
	2	94	1,5638	,88668	,09145	1,3822	1,7454	1,00	5,00
	3	95	1,5158	,76996	,07900	1,3589	1,6726	1,00	5,00
	4	9	1,5556	1,01379	,33793	,7763	2,3348	1,00	4,00
	5	55	1,3273	,61024	,08228	1,1623	1,4922	1,00	4,00
	6	201	1,4030	,69411	,04896	1,3064	1,4995	1,00	5,00
	7	26	1,5769	,80861	,15858	1,2503	1,9035	1,00	4,00
	8	71	1,5634	,92168	,10938	1,3452	1,7815	1,00	5,00
	Total	630	1,4492	,76476	,03047	1,3894	1,5090	1,00	5,00
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	1	79	1,4051	,77656	,08737	1,2311	1,5790	1,00	4,00
	2	94	1,5638	,86209	,08892	1,3873	1,7404	1,00	5,00
	3	94	1,5638	,82382	,08497	1,3951	1,7326	1,00	5,00
	4	9	2,1111	1,45297	,48432	,9943	3,2280	1,00	5,00
	5	56	1,2679	,55567	,07425	1,1190	1,4167	1,00	3,00
	6	199	1,4070	,68913	,04885	1,3107	1,5034	1,00	5,00
	7	25	1,4400	,58310	,11662	1,1993	1,6807	1,00	3,00
	8	71	1,4366	,75085	,08911	1,2589	1,6143	1,00	5,00
	Total	627	1,4561	,76206	,03043	1,3964	1,5159	1,00	5,00
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	1	79	1,2532	,51809	,05829	1,1371	1,3692	1,00	3,00
	2	95	1,5368	,92034	,09443	1,3494	1,7243	1,00	5,00

	3	95	1,5579	,84697	,08690	1,3854	1,7304	1,00	5,00
	4	9	1,5556	1,01379	,33793	,7763	2,3348	1,00	4,00
	5	56	1,3750	,67588	,09032	1,1940	1,5560	1,00	4,00
	6	200	1,4300	,76684	,05422	1,3231	1,5369	1,00	5,00
	7	26	1,6154	,85215	,16712	1,2712	1,9596	1,00	4,00
	8	70	1,3429	,53530	,06398	1,2152	1,4705	1,00	3,00
	Total	630	1,4381	,75976	,03027	1,3787	1,4975	1,00	5,00
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	1	79	1,5190	,73136	,08228	1,3552	1,6828	1,00	4,00
	2	95	1,6316	,94591	,09705	1,4389	1,8243	1,00	5,00
	3	95	1,6737	1,07626	,11042	1,4544	1,8929	1,00	5,00
	4	9	1,7778	1,09291	,36430	,9377	2,6179	1,00	4,00
	5	56	1,3571	,55362	,07398	1,2089	1,5054	1,00	3,00
	6	198	1,4343	,74263	,05278	1,3303	1,5384	1,00	5,00
	7	26	1,6923	1,04954	,20583	1,2684	2,1162	1,00	4,00
	8	71	1,5211	,75326	,08940	1,3428	1,6994	1,00	5,00
	Total	629	1,5294	,84150	,03355	1,4635	1,5953	1,00	5,00
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	1	79	1,2785	,65900	,07414	1,1309	1,4261	1,00	5,00
	2	94	1,3511	,77192	,07962	1,1930	1,5092	1,00	5,00
	3	94	1,4043	,78039	,08049	1,2444	1,5641	1,00	5,00
	4	9	1,7778	1,09291	,36430	,9377	2,6179	1,00	4,00
	5	56	1,2143	,45584	,06091	1,0922	1,3364	1,00	3,00
	6	199	1,3467	,73538	,05213	1,2439	1,4495	1,00	5,00
	7	26	1,5769	1,10175	,21607	1,1319	2,0219	1,00	5,00
	8	71	1,2676	,53339	,06330	1,1414	1,3939	1,00	3,00
	Total	628	1,3424	,72481	,02892	1,2856	1,3992	1,00	5,00

3.2.4.19. Baba Mesleği İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	Between Groups	7,841	7	1,120	,925	,487
	Within Groups	752,401	621	1,212		
	Total	760,242	628			
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	Between Groups	8,635	7	1,234	,672	,696
	Within Groups	1144,449	623	1,837		
	Total	1153,084	630			
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	Between Groups	5,793	7	,828	1,475	,173
	Within Groups	348,382	621	,561		
	Total	354,175	628			
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	Between Groups	3,943	7	,563	,873	,527
	Within Groups	398,551	618	,645		
	Total	402,494	625			
Lider hırslı olmalıdır.	Between Groups	5,717	7	,817	,724	,652
	Within Groups	702,910	623	1,128		
	Total	708,628	630			
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	Between Groups	6,657	7	,951	1,638	,122
	Within Groups	361,217	622	,581		
	Total	367,875	629			

İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	Between Groups	8,746	7	1,249	2,180	,034
	Within Groups	354,798	619	,573		
	Total	363,544	626			
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	Between Groups	6,804	7	,972	1,697	,107
	Within Groups	356,282	622	,573		
	Total	363,086	629			
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	Between Groups	7,679	7	1,097	1,559	,145
	Within Groups	437,027	621	,704		
	Total	444,706	628			
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	Between Groups	5,146	7	,735	1,406	,200
	Within Groups	324,248	620	,523		
	Total	329,393	627			

EK – 28

3.2.4.20. Anne Eğitimi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir. Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	1	18	2,2222	1,26284	,29765	1,5942	2,8502	1,00	5,00
	2	6	1,3333	,51640	,21082	,7914	1,8753	1,00	2,00
	3	403	1,8710	1,12335	,05596	1,7610	1,9810	1,00	5,00
	4	84	1,8810	1,05744	,11538	1,6515	2,1104	1,00	5,00
	5	78	1,9103	1,00887	,11423	1,6828	2,1377	1,00	5,00
	6	38	1,5526	1,13179	,18360	1,1806	1,9246	1,00	5,00
	7	7	2,0000	,81650	,30861	1,2449	2,7551	1,00	3,00
	8	4	2,2500	1,25831	,62915	,2478	4,2522	1,00	4,00
	9	2	2,5000	2,12132	1,50000	-16,5593	21,5593	1,00	4,00
	Total	640	1,8688	1,10269	,04359	1,7832	1,9543	1,00	5,00
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır	1	18	4,3333	,59409	,14003	4,0379	4,6288	3,00	5,00
	2	6	2,8333	1,72240	,70317	1,0258	4,6409	1,00	5,00
	3	404	3,5000	1,35782	,06755	3,3672	3,6328	1,00	5,00
	4	84	3,7024	1,27799	,13944	3,4250	3,9797	1,00	5,00
	5	78	3,3974	1,38019	,15628	3,0863	3,7086	1,00	5,00
	6	39	3,6154	1,49764	,23981	3,1299	4,1009	1,00	5,00

	7	7	3,5714	1,13389	,42857	2,5228	4,6201	2,00	5,00
	8	4	1,7500	1,50000	,75000	-,6368	4,1368	1,00	4,00
	9	2	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
	Total	642	3,5327	1,35783	,05359	3,4275	3,6379	1,00	5,00
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	1	18	1,3333	,68599	,16169	,9922	1,6745	1,00	3,00
	2	6	1,6667	1,21106	,49441	,3957	2,9376	1,00	4,00
	3	402	1,4080	,75914	,03786	1,3335	1,4824	1,00	5,00
	4	85	1,4000	,72703	,07886	1,2432	1,5568	1,00	5,00
	5	77	1,4156	,71360	,08132	1,2536	1,5776	1,00	4,00
	6	39	1,3333	,73747	,11809	1,0943	1,5724	1,00	5,00
	7	7	2,0000	1,00000	,37796	1,0752	2,9248	1,00	4,00
	8	4	1,5000	1,00000	,50000	-,0912	3,0912	1,00	3,00
	9	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Total	640	1,4109	,75363	,02979	1,3524	1,4694	1,00	5,00
Lider hırslı olmalıdır.	1	18	1,5000	,61835	,14575	1,1925	1,8075	1,00	3,00
	2	6	1,5000	,83666	,34157	,6220	2,3780	1,00	3,00
	3	400	1,5000	,81033	,04052	1,4203	1,5797	1,00	5,00
	4	84	1,5833	,90791	,09906	1,3863	1,7804	1,00	4,00
	5	78	1,4615	,78446	,08882	1,2847	1,6384	1,00	4,00
	6	38	1,4474	,82846	,13439	1,1751	1,7197	1,00	5,00
	7	7	1,5714	,53452	,20203	1,0771	2,0658	1,00	2,00
	8	4	2,2500	1,25831	,62915	,2478	4,2522	1,00	4,00
	9	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Total	637	1,5086	,81573	,03232	1,4452	1,5721	1,00	5,00

İdeal lider cesaretli olmalıdır.	1	18	1,8333	1,24853	,29428	1,2125	2,4542	1,00	5,00
	2	6	1,1667	,40825	,16667	,7382	1,5951	1,00	2,00
	3	403	1,8040	1,07379	,05349	1,6988	1,9091	1,00	5,00
	4	85	1,6941	,98831	,10720	1,4809	1,9073	1,00	5,00
	5	78	1,8205	1,05367	,11930	1,5829	2,0581	1,00	5,00
	6	39	1,7436	,96567	,15463	1,4306	2,0566	1,00	5,00
	7	7	1,5714	,53452	,20203	1,0771	2,0658	1,00	2,00
	8	4	3,5000	1,91485	,95743	,4530	6,5470	1,00	5,00
	9	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	Total	642	1,7928	1,06237	,04193	1,7105	1,8752	1,00	5,00
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	1	18	1,3889	,77754	,18327	1,0022	1,7756	1,00	4,00
	2	6	1,6667	1,21106	,49441	,3957	2,9376	1,00	4,00
	3	404	1,4233	,73654	,03664	1,3512	1,4953	1,00	5,00
	4	85	1,4706	,74942	,08129	1,3089	1,6322	1,00	5,00
	5	77	1,4805	,82095	,09356	1,2942	1,6669	1,00	5,00
	6	38	1,4474	,79517	,12899	1,1860	1,7087	1,00	5,00
	7	7	1,4286	,53452	,20203	,9342	1,9229	1,00	2,00
	8	4	2,2500	1,50000	,75000	-,1368	4,6368	1,00	4,00
	9	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Total	641	1,4446	,76064	,03004	1,3856	1,5036	1,00	5,00
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	1	18	1,3889	,50163	,11824	1,1394	1,6383	1,00	2,00
	2	6	1,1667	,40825	,16667	,7382	1,5951	1,00	2,00
	3	401	1,4613	,74440	,03717	1,3883	1,5344	1,00	5,00
	4	85	1,5176	,79600	,08634	1,3460	1,6893	1,00	5,00

	5	77	1,4026	,74798	,08524	1,2328	1,5724	1,00	4,00
	6	38	1,3421	,81461	,13215	1,0744	1,6099	1,00	5,00
	7	7	1,4286	,53452	,20203	,9342	1,9229	1,00	2,00
	8	4	2,7500	2,06155	1,03078	-,5304	6,0304	1,00	5,00
	9	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Total	638	1,4577	,76250	,03019	1,3984	1,5170	1,00	5,00
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	1	17	1,2353	,43724	,10605	1,0105	1,4601	1,00	2,00
	2	6	1,3333	,81650	,33333	,4765	2,1902	1,00	3,00
	3	404	1,4530	,78146	,03888	1,3765	1,5294	1,00	5,00
	4	84	1,4524	,75098	,08194	1,2894	1,6154	1,00	5,00
	5	78	1,3974	,67111	,07599	1,2461	1,5487	1,00	4,00
	6	39	1,4103	,84970	,13606	1,1348	1,6857	1,00	5,00
	7	7	1,4286	,53452	,20203	,9342	1,9229	1,00	2,00
	8	4	2,2500	1,25831	,62915	,2478	4,2522	1,00	4,00
	9	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Total	641	1,4415	,76246	,03012	1,3824	1,5006	1,00	5,00
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	1	18	1,4444	,61570	,14512	1,1383	1,7506	1,00	3,00
	2	6	1,5000	,54772	,22361	,9252	2,0748	1,00	2,00
	3	402	1,5199	,85965	,04288	1,4356	1,6042	1,00	5,00
	4	85	1,6353	,87078	,09445	1,4475	1,8231	1,00	5,00
	5	77	1,4675	,73600	,08387	1,3005	1,6346	1,00	4,00
	6	39	1,5128	,88472	,14167	1,2260	1,7996	1,00	5,00
	7	7	1,5714	,53452	,20203	1,0771	2,0658	1,00	2,00
	8	4	2,5000	1,29099	,64550	,4457	4,5543	1,00	4,00
	9	2	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00

	Total	640	1,5312	,84046	,03322	1,4660	1,5965	1,00	5,00
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	1	18	1,3333	,76696	,18078	,9519	1,7147	1,00	4,00
	2	6	1,1667	,40825	,16667	,7382	1,5951	1,00	2,00
	3	402	1,3458	,71837	,03583	1,2753	1,4162	1,00	5,00
	4	85	1,4118	,84929	,09212	1,2286	1,5950	1,00	5,00
	5	76	1,2500	,59161	,06786	1,1148	1,3852	1,00	4,00
	6	39	1,2308	,70567	,11300	1,0020	1,4595	1,00	5,00
	7	7	1,4286	,53452	,20203	,9342	1,9229	1,00	2,00
	8	4	2,0000	,81650	,40825	,7008	3,2992	1,00	3,00
	9	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Total	639	1,3396	,72062	,02851	1,2836	1,3956	1,00	5,00

3.2.4.20. Anne Eğitimi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	Between Groups	9,414	8	1,177	,967	,460
	Within Groups	767,561	631	1,216		
	Total	776,975	639			
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	Between Groups	36,046	8	4,506	2,489	,012
	Within Groups	1145,767	633	1,810		
	Total	1181,813	641			
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	Between Groups	3,228	8	,403	,708	,685

	Within Groups	359,696	631	,570		
	Total	362,923	639			
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	Between Groups	3,042	8	,380	,568	,804
	Within Groups	420,160	628	,669		
	Total	423,203	636			
Lider hırslı olmalıdır.	Between Groups	16,416	8	2,052	1,837	,067
	Within Groups	707,031	633	1,117		
	Total	723,447	641			
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	Between Groups	3,295	8	,412	,709	,683
	Within Groups	366,989	632	,581		
	Total	370,284	640			
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	Between Groups	8,335	8	1,042	1,810	,072
	Within Groups	362,022	629	,576		
	Total	370,357	637			
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	Between Groups	3,668	8	,459	,787	,615
	Within Groups	368,388	632	,583		
	Total	372,056	640			
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	Between Groups	5,769	8	,721	1,021	,418
	Within Groups	445,606	631	,706		
	Total	451,375	639			
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	Between Groups	3,562	8	,445	,856	,554
	Within Groups	327,747	630	,520		
	Total	331,308	638			

EK – 29

3.2.4.21. Baba Eğitimi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir. Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	1	9	1,5556	1,01379	,33793	,7763	2,3348	1,00	4,00
	2	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	3	300	1,8833	1,12276	,06482	1,7558	2,0109	1,00	5,00
	4	109	1,8991	1,11343	,10665	1,6877	2,1105	1,00	5,00
	5	114	1,9035	1,13644	,10644	1,6926	2,1144	1,00	5,00
	6	89	1,7303	1,00864	,10692	1,5179	1,9428	1,00	5,00
	7	8	2,0000	1,06904	,37796	1,1063	2,8937	1,00	4,00
	8	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	9	4	2,0000	1,41421	,70711	-,2503	4,2503	1,00	4,00
	Total	637	1,8681	1,10383	,04374	1,7822	1,9540	1,00	5,00
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır	1	9	3,1111	1,69148	,56383	1,8109	4,4113	1,00	5,00
	2	2	4,5000	,70711	,50000	-1,8531	10,8531	4,00	5,00
	3	302	3,5298	1,34341	,07730	3,3777	3,6819	1,00	5,00
	4	109	3,6147	1,33963	,12831	3,3603	3,8690	1,00	5,00
	5	113	3,3274	1,41700	,13330	3,0633	3,5916	1,00	5,00
	6	90	3,6667	1,32394	,13956	3,3894	3,9440	1,00	5,00

	7	8	3,3750	1,30247	,46049	2,2861	4,4639	1,00	5,00
	8	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
	9	4	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
	Total	639	3,5336	1,35595	,05364	3,4283	3,6390	1,00	5,00
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	1	9	1,2222	,66667	,22222	,7098	1,7347	1,00	3,00
	2	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	3	301	1,3854	,73778	,04252	1,3017	1,4691	1,00	5,00
	4	109	1,4587	,81117	,07770	1,3047	1,6127	1,00	5,00
	5	113	1,4159	,66448	,06251	1,2921	1,5398	1,00	4,00
	6	89	1,4270	,83785	,08881	1,2505	1,6035	1,00	5,00
	7	8	1,2500	,46291	,16366	,8630	1,6370	1,00	2,00
	8	2	2,5000	2,12132	1,50000	-16,5593	21,5593	1,00	4,00
	9	4	1,2500	,50000	,25000	,4544	2,0456	1,00	2,00
	Total	637	1,4113	,75469	,02990	1,3526	1,4700	1,00	5,00
Lider hırslı olmalıdır.	1	9	1,4444	1,01379	,33793	,6652	2,2237	1,00	4,00
	2	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	3	299	1,4783	,79133	,04576	1,3882	1,5683	1,00	5,00
	4	108	1,5093	,82593	,07947	1,3517	1,6668	1,00	5,00
	5	113	1,6195	,88961	,08369	1,4537	1,7853	1,00	4,00
	6	89	1,5169	,82727	,08769	1,3426	1,6911	1,00	5,00
	7	8	1,3750	,51755	,18298	,9423	1,8077	1,00	2,00
	8	2	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
	9	4	1,2500	,50000	,25000	,4544	2,0456	1,00	2,00
	Total	634	1,5095	,81693	,03244	1,4458	1,5732	1,00	5,00
	1	9	2,3333	2,00000	,66667	,7960	3,8707	1,00	5,00

İdeal lider cesaretli olmalıdır.	2	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	3	301	1,8040	1,04473	,06022	1,6855	1,9225	1,00	5,00
	4	109	1,7798	1,12512	,10777	1,5662	1,9934	1,00	5,00
	5	114	1,7281	,99810	,09348	1,5429	1,9133	1,00	5,00
	6	90	1,8111	1,02655	,10821	1,5961	2,0261	1,00	5,00
	7	8	1,6250	1,06066	,37500	,7383	2,5117	1,00	4,00
	8	2	2,5000	2,12132	1,50000	-16,5593	21,5593	1,00	4,00
	9	4	2,0000	,81650	,40825	,7008	3,2992	1,00	3,00
	Total	639	1,7950	1,06390	,04209	1,7123	1,8776	1,00	5,00
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	1	9	1,2222	,66667	,22222	,7098	1,7347	1,00	3,00
	2	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	3	303	1,3894	,67118	,03856	1,3136	1,4653	1,00	5,00
	4	109	1,4954	,86735	,08308	1,3307	1,6601	1,00	5,00
	5	112	1,5357	,84819	,08015	1,3769	1,6945	1,00	5,00
	6	89	1,5169	,84089	,08913	1,3397	1,6940	1,00	5,00
	7	8	1,2500	,46291	,16366	,8630	1,6370	1,00	2,00
	8	2	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
	9	4	1,2500	,50000	,25000	,4544	2,0456	1,00	2,00
	Total	638	1,4451	,76170	,03016	1,3859	1,5044	1,00	5,00
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	1	9	1,3333	1,00000	,33333	,5647	2,1020	1,00	4,00
	2	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	3	301	1,4419	,73989	,04265	1,3579	1,5258	1,00	5,00
	4	107	1,3925	,68346	,06607	1,2615	1,5235	1,00	5,00
	5	113	1,6106	,86017	,08092	1,4503	1,7709	1,00	5,00
	6	89	1,4382	,81121	,08599	1,2673	1,6091	1,00	5,00

	7	8	1,2500	,46291	,16366	,8630	1,6370	1,00	2,00
	8	2	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
	9	4	1,5000	,57735	,28868	,5813	2,4187	1,00	2,00
	Total	635	1,4583	,76357	,03030	1,3988	1,5178	1,00	5,00
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	1	9	1,3333	,50000	,16667	,9490	1,7177	1,00	2,00
	2	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	3	302	1,4139	,72282	,04159	1,3321	1,4958	1,00	5,00
	4	108	1,3889	,68130	,06556	1,2589	1,5189	1,00	4,00
	5	113	1,5044	,79197	,07450	1,3568	1,6520	1,00	5,00
	6	90	1,5333	,93856	,09893	1,3368	1,7299	1,00	5,00
	7	8	1,1250	,35355	,12500	,8294	1,4206	1,00	2,00
	8	2	2,5000	2,12132	1,50000	-16,5593	21,5593	1,00	4,00
	9	4	1,5000	,57735	,28868	,5813	2,4187	1,00	2,00
	Total	638	1,4436	,76364	,03023	1,3842	1,5029	1,00	5,00
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	1	9	1,4444	1,01379	,33793	,6652	2,2237	1,00	4,00
	2	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	3	302	1,5000	,79763	,04590	1,4097	1,5903	1,00	5,00
	4	108	1,5648	,88891	,08553	1,3953	1,7344	1,00	5,00
	5	112	1,5625	,85720	,08100	1,4020	1,7230	1,00	5,00
	6	90	1,6333	,94155	,09925	1,4361	1,8305	1,00	5,00
	7	8	1,2500	,46291	,16366	,8630	1,6370	1,00	2,00
	8	2	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
	9	4	1,2500	,50000	,25000	,4544	2,0456	1,00	2,00
	Total	637	1,5338	,84165	,03335	1,4683	1,5992	1,00	5,00
Lider, kimsenin	1	9	1,4444	,72648	,24216	,8860	2,0029	1,00	3,00

düşünemediğini düşünmelidir.	2	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	3	301	1,3223	,67266	,03877	1,2460	1,3986	1,00	5,00
	4	108	1,3333	,71040	,06836	1,1978	1,4688	1,00	5,00
	5	112	1,3929	,82043	,07752	1,2392	1,5465	1,00	5,00
	6	90	1,3667	,81351	,08575	1,1963	1,5371	1,00	5,00
	7	8	1,1250	,35355	,12500	,8294	1,4206	1,00	2,00
	8	2	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
	9	4	1,2500	,50000	,25000	,4544	2,0456	1,00	2,00
	Total	636	1,3412	,72194	,02863	1,2850	1,3974	1,00	5,00

3.2.4.21. Baba Eğitimi İle Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.	Between Groups	3,928	8	,491	,400	,921
	Within Groups	770,995	628	1,228		
	Total	774,923	636			
Lider kararlarını sadece kendisi vermelidir.	Between Groups	19,829	8	2,479	1,354	,214
	Within Groups	1153,197	630	1,830		
	Total	1173,027	638			
İdeal lider bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.	Between Groups	5,847	8	,731	1,288	,247
	Within Groups	356,392	628	,568		

	Total	362,239	636			
İdeal lider iyi bir dinleyici olmalıdır.	Between Groups	2,635	8	,329	,490	,863
	Within Groups	419,809	625	,672		
	Total	422,443	633			
Lider hırslı olmalıdır.	Between Groups	4,759	8	,595	,522	,840
	Within Groups	717,385	630	1,139		
	Total	722,144	638			
İdeal lider cesaretli olmalıdır.	Between Groups	3,899	8	,487	,838	,569
	Within Groups	365,681	629	,581		
	Total	369,580	637			
İdeal lider hazırlıklı olmalıdır.	Between Groups	4,120	8	,515	,882	,531
	Within Groups	365,524	626	,584		
	Total	369,644	634			
İdeal lider gerçekçi olmalıdır.	Between Groups	5,518	8	,690	1,185	,305
	Within Groups	365,951	629	,582		
	Total	371,469	637			
İdeal lider yardımlaşmayı sevmelidir.	Between Groups	3,043	8	,380	,534	,831
	Within Groups	447,481	628	,713		
	Total	450,524	636			
İdeal bir lider sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.	Between Groups	1,258	8	,157	,299	,966
	Within Groups	329,702	627	,526		
	Total	330,961	635			

EK – 30

3.2.4.22. Öğrencilerin Bulundukları Sınıflar İle İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Boy uzun olmalıdır.	1	188	3,2979	1,55009	,11305	3,0749	3,5209	1,00	5,00
	2	171	3,4444	1,41051	,10786	3,2315	3,6574	1,00	5,00
	3	146	3,2603	1,42420	,11787	3,0273	3,4932	1,00	5,00
	4	138	2,8986	1,48122	,12609	2,6492	3,1479	1,00	5,00
	Total	643	3,2426	1,47996	,05836	3,1280	3,3572	1,00	5,00
Şişman olmamalıdır.	1	189	3,3968	1,46454	,10653	3,1867	3,6070	1,00	5,00
	2	172	3,4767	1,64176	,12518	3,2296	3,7238	1,00	13,00
	3	146	3,3151	1,39335	,11531	3,0872	3,5430	1,00	5,00
	4	138	3,0870	1,40634	,11972	2,8502	3,3237	1,00	5,00
	Total	645	3,3333	1,48979	,05866	3,2181	3,4485	1,00	13,00
Yaşı büyük olmalıdır.	1	189	3,2275	1,40140	,10194	3,0264	3,4286	1,00	5,00
	2	172	3,2093	1,39855	,10664	2,9988	3,4198	1,00	5,00
	3	145	3,2759	1,32016	,10963	3,0592	3,4926	1,00	5,00
	4	136	3,3824	1,21752	,10440	3,1759	3,5888	1,00	5,00
	Total	642	3,2664	1,34376	,05303	3,1622	3,3705	1,00	5,00
Erkek olmalıdır.	1	189	3,8519	1,41769	,10312	3,6484	4,0553	1,00	5,00
	2	172	3,7674	1,44428	,11013	3,5501	3,9848	1,00	5,00
	3	144	3,8125	1,34304	,11192	3,5913	4,0337	1,00	5,00

	4	137	3,4964	1,47590	,12610	3,2470	3,7457	1,00	5,00
	Total	642	3,7445	1,42417	,05621	3,6342	3,8549	1,00	5,00
Bakışları sert ve keskin olmalıdır.	1	189	3,0106	1,56759	,11403	2,7856	3,2355	1,00	5,00
	2	172	2,9070	1,42351	,10854	2,6927	3,1212	1,00	5,00
	3	147	2,9388	1,48150	,12219	2,6973	3,1803	1,00	5,00
	4	137	2,7737	1,43482	,12259	2,5313	3,0161	1,00	5,00
	Total	645	2,9163	1,48150	,05833	2,8017	3,0308	1,00	5,00
İdeal bir liderin özgüveni yüksek olmalıdır.	1	187	1,3690	,75327	,05508	1,2603	1,4777	1,00	5,00
	2	172	1,2616	,53654	,04091	1,1809	1,3424	1,00	5,00
	3	144	1,4097	,77019	,06418	1,2829	1,5366	1,00	5,00
	4	137	1,3358	,68896	,05886	1,2194	1,4522	1,00	5,00
	Total	640	1,3422	,69208	,02736	1,2885	1,3959	1,00	5,00
Güler yüzlü olmalıdır.	1	186	1,7366	,97563	,07154	1,5954	1,8777	1,00	5,00
	2	172	1,7267	,90533	,06903	1,5905	1,8630	1,00	5,00
	3	146	1,8630	,97295	,08052	1,7039	2,0222	1,00	5,00
	4	138	1,8478	,94291	,08027	1,6891	2,0065	1,00	5,00
	Total	642	1,7866	,94939	,03747	1,7130	1,8602	1,00	5,00
Mücadele ruhu olmalıdır.	1	186	1,3495	,64215	,04708	1,2566	1,4424	1,00	4,00
	2	171	1,2398	,48001	,03671	1,1673	1,3122	1,00	4,00
	3	145	1,4414	,79823	,06629	1,3104	1,5724	1,00	5,00
	4	137	1,4599	,79534	,06795	1,3255	1,5942	1,00	5,00
	Total	639	1,3646	,68348	,02704	1,3115	1,4177	1,00	5,00
Soğukkanlı olmalıdır.	1	186	2,2204	1,37539	,10085	2,0215	2,4194	1,00	5,00
	2	169	1,7870	1,01281	,07791	1,6332	1,9408	1,00	5,00
	3	146	1,7123	1,03696	,08582	1,5427	1,8819	1,00	5,00

	4	138	1,8043	1,12606	,09586	1,6148	1,9939	1,00	5,00
	Total	639	1,8998	1,17417	,04645	1,8086	1,9911	1,00	5,00
Duygusal olmamalıdır.	1	186	2,6129	1,36388	,10000	2,4156	2,8102	1,00	5,00
	2	172	2,4128	1,21802	,09287	2,2295	2,5961	1,00	5,00
	3	144	2,3403	1,19535	,09961	2,1434	2,5372	1,00	5,00
	4	138	2,4638	1,27388	,10844	2,2493	2,6782	1,00	5,00
	Total	640	2,4656	1,27037	,05022	2,3670	2,5642	1,00	5,00
Stresli görünmemelidir	1	183	1,9563	1,11840	,08267	1,7932	2,1194	1,00	5,00
	2	170	1,8235	1,02831	,07887	1,6678	1,9792	1,00	5,00
	3	141	1,9291	1,15044	,09688	1,7375	2,1206	1,00	5,00
	4	136	1,8309	1,02960	,08829	1,6563	2,0055	1,00	5,00
	Total	630	1,8873	1,08245	,04313	1,8026	1,9720	1,00	5,00
İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.	1	185	3,8703	1,39659	,10268	3,6677	4,0729	1,00	5,00
	2	170	3,7353	1,31691	,10100	3,5359	3,9347	1,00	5,00
	3	141	3,7021	1,37188	,11553	3,4737	3,9305	1,00	5,00
	4	136	3,7574	1,34713	,11552	3,5289	3,9858	1,00	5,00
	Total	632	3,7722	1,35772	,05401	3,6661	3,8782	1,00	5,00
Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.	1	184	3,3478	1,35449	,09985	3,1508	3,5448	1,00	5,00
	2	172	3,1453	1,31871	,10055	2,9469	3,3438	1,00	5,00
	3	143	3,4266	1,34526	,11250	3,2042	3,6490	1,00	5,00
	4	135	3,5556	1,36953	,11787	3,3224	3,7887	1,00	5,00
	Total	634	3,3549	1,35088	,05365	3,2495	3,4602	1,00	5,00
Kararları bizzat kendisi almalıdır.	1	185	3,5297	1,46719	,10787	3,3169	3,7426	1,00	5,00
	2	169	3,3669	1,38283	,10637	3,1569	3,5769	1,00	5,00
	3	143	3,6643	1,39387	,11656	3,4339	3,8948	1,00	5,00

	4	137	3,6350	1,33877	,11438	3,4088	3,8612	1,00	5,00
	Total	634	3,5394	1,40272	,05571	3,4300	3,6488	1,00	5,00
Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmamalıdır.	1	179	2,9106	1,34200	,10031	2,7127	3,1086	1,00	5,00
	2	171	2,9006	1,39180	,10643	2,6905	3,1107	1,00	5,00
	3	144	3,1042	1,33652	,11138	2,8840	3,3243	1,00	5,00
	4	136	3,3603	1,42814	,12246	3,1181	3,6025	1,00	5,00
	Total	630	3,0492	1,38208	,05506	2,9411	3,1573	1,00	5,00
Otoritesini kullanan liderler çalışanları arasında birleşme ve koalisyon oluşumu sağlamamalıdır.	1	177	2,0226	1,12792	,08478	1,8553	2,1899	1,00	5,00
	2	169	1,8225	,94073	,07236	1,6796	1,9653	1,00	5,00
	3	140	2,1214	1,10894	,09372	1,9361	2,3067	1,00	5,00
	4	137	2,0000	1,18818	,10151	1,7993	2,2007	1,00	5,00
	Total	623	1,9856	1,09285	,04378	1,8996	2,0715	1,00	5,00
Otoriteden dolayı lider çok fazla bencil davranmamalıdır.	1	182	1,7637	1,04813	,07769	1,6104	1,9170	1,00	5,00
	2	171	1,6901	,93486	,07149	1,5489	1,8312	1,00	5,00
	3	141	1,8582	1,01827	,08575	1,6886	2,0277	1,00	5,00
	4	137	1,7518	,96848	,08274	1,5882	1,9155	1,00	5,00
	Total	631	1,7623	,99390	,03957	1,6846	1,8400	1,00	5,00
Düzeni sağlamamalıdır.	1	186	1,2634	,57934	,04248	1,1796	1,3472	1,00	5,00
	2	172	1,3081	,62440	,04761	1,2142	1,4021	1,00	5,00
	3	146	1,5822	,90024	,07450	1,4349	1,7294	1,00	5,00
	4	138	1,5217	,93760	,07981	1,3639	1,6796	1,00	5,00
	Total	642	1,4034	,76844	,03033	1,3439	1,4630	1,00	5,00
Tutarlı olmalıdır.	1	186	1,4409	,77755	,05701	1,3284	1,5533	1,00	5,00
	2	172	1,3895	,67061	,05113	1,2886	1,4905	1,00	5,00
	3	143	1,5455	,84526	,07068	1,4057	1,6852	1,00	5,00

	4	137	1,5474	,85724	,07324	1,4026	1,6923	1,00	5,00
	Total	638	1,4734	,78551	,03110	1,4123	1,5344	1,00	5,00
Yeni fikirleri teşvik etmelidir.	1	186	1,3441	,64923	,04760	1,2502	1,4380	1,00	5,00
	2	172	1,2907	,58970	,04496	1,2019	1,3795	1,00	5,00
	3	146	1,5753	,90085	,07455	1,4280	1,7227	1,00	5,00
	4	138	1,5000	,83053	,07070	1,3602	1,6398	1,00	5,00
	Total	642	1,4159	,74729	,02949	1,3580	1,4738	1,00	5,00
Eleştirilere açık olmalıdır.	1	185	1,4757	,79448	,05841	1,3604	1,5909	1,00	5,00
	2	171	1,4503	,83429	,06380	1,3244	1,5762	1,00	5,00
	3	146	1,6164	,91922	,07608	1,4661	1,7668	1,00	5,00
	4	136	1,5221	,90240	,07738	1,3690	1,6751	1,00	5,00
	Total	638	1,5110	,85845	,03399	1,4442	1,5777	1,00	5,00
Karar alırken riske girmekten kaçınmamalıdır.	1	184	2,1630	1,19906	,08840	1,9886	2,3375	1,00	5,00
	2	171	1,9766	1,06248	,08125	1,8162	2,1370	1,00	5,00
	3	144	2,1528	1,20209	,10017	1,9548	2,3508	1,00	5,00
	4	138	1,9638	1,14885	,09780	1,7704	2,1572	1,00	5,00
	Total	637	2,0675	1,15477	,04575	1,9777	2,1574	1,00	5,00
Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.	1	186	1,4032	,74528	,05465	1,2954	1,5110	1,00	4,00
	2	169	1,3373	,68040	,05234	1,2340	1,4406	1,00	5,00
	3	145	1,6138	,93680	,07780	1,4600	1,7676	1,00	5,00
	4	138	1,5217	,89783	,07643	1,3706	1,6729	1,00	5,00
	Total	638	1,4592	,81628	,03232	1,3958	1,5227	1,00	5,00
Güven vermelidir.	1	184	1,2174	,51906	,03827	1,1419	1,2929	1,00	4,00
	2	172	1,2442	,60090	,04582	1,1537	1,3346	1,00	5,00
	3	144	1,5347	,91539	,07628	1,3839	1,6855	1,00	5,00

	4	136	1,5000	,88611	,07598	1,3497	1,6503	1,00	5,00
	Total	636	1,3569	,74239	,02944	1,2991	1,4147	1,00	5,00
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanmalıdır.	1	185	1,5027	,73073	,05372	1,3967	1,6087	1,00	5,00
	2	172	1,5465	,85371	,06509	1,4180	1,6750	1,00	5,00
	3	146	1,6370	,96761	,08008	1,4787	1,7953	1,00	5,00
	4	138	1,6232	,85609	,07288	1,4791	1,7673	1,00	5,00
	Total	641	1,5710	,84873	,03352	1,5052	1,6368	1,00	5,00
Arkadaşça davranmalıdır.	1	184	1,7500	,91884	,06774	1,6164	1,8836	1,00	5,00
	2	172	1,7907	1,01008	,07702	1,6387	1,9427	1,00	5,00
	3	143	1,7832	1,00098	,08371	1,6177	1,9487	1,00	5,00
	4	137	1,8394	1,03066	,08806	1,6653	2,0136	1,00	5,00
	Total	636	1,7877	,98520	,03907	1,7110	1,8644	1,00	5,00
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir	1	185	1,6649	,94185	,06925	1,5282	1,8015	1,00	5,00
	2	172	1,4942	,85496	,06519	1,3655	1,6229	1,00	5,00
	3	145	1,7793	,98227	,08157	1,6181	1,9405	1,00	5,00
	4	137	1,6350	,90648	,07745	1,4819	1,7882	1,00	5,00
	Total	639	1,6385	,92466	,03658	1,5667	1,7103	1,00	5,00
Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.	1	186	1,4946	,81372	,05966	1,3769	1,6123	1,00	5,00
	2	170	1,4706	,77059	,05910	1,3539	1,5873	1,00	5,00
	3	143	1,7552	1,04959	,08777	1,5817	1,9288	1,00	5,00
	4	138	1,6884	,98010	,08343	1,5234	1,8534	1,00	5,00
	Total	637	1,5887	,90443	,03583	1,5183	1,6591	1,00	5,00
Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.	1	185	1,5027	,78798	,05793	1,3884	1,6170	1,00	5,00
	2	171	1,3860	,68825	,05263	1,2821	1,4899	1,00	5,00
	3	142	1,6972	1,03820	,08712	1,5249	1,8694	1,00	5,00

	4	137	1,5036	,84995	,07262	1,3600	1,6473	1,00	5,00
	Total	635	1,5150	,84492	,03353	1,4491	1,5808	1,00	5,00
Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.	1	183	1,5410	,78251	,05784	1,4269	1,6551	1,00	5,00
	2	172	1,5174	,84793	,06465	1,3898	1,6451	1,00	5,00
	3	142	1,6972	1,03135	,08655	1,5261	1,8683	1,00	5,00
	4	137	1,5985	,98114	,08382	1,4328	1,7643	1,00	5,00
	Total	634	1,5820	,90482	,03593	1,5115	1,6526	1,00	5,00
Olayları irdelemeden ve düşünmeden karar almamalıdır.	1	185	1,9027	1,24291	,09138	1,7224	2,0830	1,00	5,00
	2	170	1,6529	1,07836	,08271	1,4897	1,8162	1,00	5,00
	3	142	1,7324	1,09749	,09210	1,5503	1,9145	1,00	5,00
	4	137	1,5109	,90843	,07761	1,3575	1,6644	1,00	5,00
	Total	634	1,7129	1,10703	,04397	1,6266	1,7993	1,00	5,00
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.	1	182	1,6593	,92503	,06857	1,5240	1,7946	1,00	5,00
	2	171	1,6023	,88437	,06763	1,4688	1,7358	1,00	5,00
	3	142	1,7113	1,00057	,08397	1,5453	1,8773	1,00	5,00
	4	137	1,6788	,97720	,08349	1,5137	1,8439	1,00	5,00
	Total	632	1,6598	,94194	,03747	1,5862	1,7334	1,00	5,00
Esnek ve değişime açık olmalıdır.	1	185	1,8270	1,01206	,07441	1,6802	1,9738	1,00	5,00
	2	172	1,7209	,97514	,07435	1,5742	1,8677	1,00	5,00
	3	144	1,7986	,98648	,08221	1,6361	1,9611	1,00	5,00
	4	138	1,7464	,99679	,08485	1,5786	1,9142	1,00	5,00
	Total	639	1,7746	,99178	,03923	1,6976	1,8517	1,00	5,00
Astlarına adil davranmalıdır.	1	185	1,4865	,77395	,05690	1,3742	1,5988	1,00	5,00
	2	170	1,4588	,76232	,05847	1,3434	1,5742	1,00	5,00
	3	145	1,5931	,90136	,07485	1,4451	1,7411	1,00	5,00

	4	138	1,6594	,97783	,08324	1,4948	1,8240	1,00	5,00
	Total	638	1,5408	,85019	,03366	1,4747	1,6068	1,00	5,00
İşini titizlikle denetlemelidir.	1	185	1,4054	,71701	,05272	1,3014	1,5094	1,00	4,00
	2	170	1,3471	,71552	,05488	1,2387	1,4554	1,00	5,00
	3	145	1,6138	,95878	,07962	1,4564	1,7712	1,00	5,00
	4	138	1,5580	,87977	,07489	1,4099	1,7061	1,00	5,00
	Total	638	1,4702	,81867	,03241	1,4066	1,5339	1,00	5,00
Gerektiğinde çabuk karar almalıdır.	1	185	1,6270	,82510	,06066	1,5073	1,7467	1,00	5,00
	2	171	1,6374	,94409	,07220	1,4949	1,7799	1,00	5,00
	3	143	1,7343	1,06778	,08929	1,5578	1,9108	1,00	5,00
	4	138	1,7174	,98150	,08355	1,5522	1,8826	1,00	5,00
	Total	637	1,6735	,94842	,03758	1,5997	1,7473	1,00	5,00
Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir.	1	184	1,4674	,76037	,05606	1,3568	1,5780	1,00	5,00
	2	171	1,3801	,74476	,05695	1,2677	1,4925	1,00	5,00
	3	143	1,6993	1,06172	,08879	1,5238	1,8748	1,00	5,00
	4	138	1,5942	,83393	,07099	1,4538	1,7346	1,00	5,00
	Total	636	1,5236	,85541	,03392	1,4570	1,5902	1,00	5,00
Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir.	1	184	1,3750	,66581	,04908	1,2782	1,4718	1,00	4,00
	2	171	1,4269	,75083	,05742	1,3136	1,5402	1,00	5,00
	3	144	1,6319	,92929	,07744	1,4789	1,7850	1,00	5,00
	4	138	1,7826	1,03048	,08772	1,6091	1,9561	1,00	5,00
	Total	637	1,5353	,85272	,03379	1,4690	1,6017	1,00	5,00
Büyümeyi teşvik etmelidir.	1	184	1,6848	,84839	,06254	1,5614	1,8082	1,00	4,00
	2	171	1,7018	,89373	,06835	1,5668	1,8367	1,00	5,00
	3	144	1,6667	1,01044	,08420	1,5002	1,8331	1,00	5,00

	4	137	1,6131	,90949	,07770	1,4595	1,7668	1,00	5,00
	Total	636	1,6698	,91071	,03611	1,5989	1,7407	1,00	5,00
İyi çalışmalarını takdir etmelidir.	1	184	1,4457	,75189	,05543	1,3363	1,5550	1,00	5,00
	2	171	1,4152	,74959	,05732	1,3020	1,5284	1,00	5,00
	3	144	1,6111	,96882	,08074	1,4515	1,7707	1,00	5,00
	4	138	1,5507	,93647	,07972	1,3931	1,7084	1,00	5,00
	Total	637	1,4976	,84790	,03360	1,4317	1,5636	1,00	5,00
Diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir.	1	185	1,3730	,74186	,05454	1,2654	1,4806	1,00	5,00
	2	172	1,4244	,76479	,05831	1,3093	1,5395	1,00	5,00
	3	144	1,5139	,88489	,07374	1,3681	1,6597	1,00	5,00
	4	138	1,5217	,84765	,07216	1,3791	1,6644	1,00	5,00
	Total	639	1,4507	,80574	,03187	1,3881	1,5133	1,00	5,00
Yeni projeler üretmelidir.	1	186	1,5054	,83987	,06158	1,3839	1,6269	1,00	5,00
	2	172	1,3779	,66858	,05098	1,2773	1,4785	1,00	5,00
	3	144	1,6319	,92174	,07681	1,4801	1,7838	1,00	5,00
	4	138	1,6159	,93841	,07988	1,4580	1,7739	1,00	5,00
	Total	640	1,5234	,84443	,03338	1,4579	1,5890	1,00	5,00
Yeniliklere açık olmalıdır.	1	186	1,3763	,63098	,04627	1,2851	1,4676	1,00	4,00
	2	172	1,2558	,54475	,04154	1,1738	1,3378	1,00	5,00
	3	145	1,6345	,96331	,08000	1,4764	1,7926	1,00	5,00
	4	138	1,5145	,91409	,07781	1,3606	1,6684	1,00	5,00
	Total	641	1,4321	,77590	,03065	1,3720	1,4923	1,00	5,00
Astlarına güvenmelidir.	1	182	1,6703	,88642	,06571	1,5407	1,8000	1,00	5,00
	2	170	1,7765	,93425	,07165	1,6350	1,9179	1,00	5,00
	3	141	1,7660	,95348	,08030	1,6072	1,9247	1,00	5,00

	4	136	1,8603	,95973	,08230	1,6975	2,0231	1,00	5,00
	Total	629	1,7615	,93092	,03712	1,6886	1,8344	1,00	5,00
Astlarını savunmalıdır.	1	181	1,7680	,94356	,07013	1,6296	1,9063	1,00	5,00
	2	170	1,6941	,82165	,06302	1,5697	1,8185	1,00	5,00
	3	140	2,0214	1,10244	,09317	1,8372	2,2056	1,00	5,00
	4	136	2,0221	,94647	,08116	1,8616	2,1826	1,00	4,00
	Total	627	1,8596	,96061	,03836	1,7843	1,9350	1,00	5,00
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.	1	182	1,8901	1,06112	,07866	1,7349	2,0453	1,00	5,00
	2	169	1,8107	1,04637	,08049	1,6517	1,9696	1,00	5,00
	3	141	2,0567	1,10695	,09322	1,8724	2,2410	1,00	5,00
	4	135	1,9556	,99151	,08534	1,7868	2,1243	1,00	5,00
	Total	627	1,9203	1,05444	,04211	1,8376	2,0029	1,00	5,00
Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durmalıdır.	1	183	1,5355	,86291	,06379	1,4097	1,6614	1,00	5,00
	2	171	1,4503	,67879	,05191	1,3478	1,5528	1,00	5,00
	3	139	1,7986	1,00851	,08554	1,6294	1,9677	1,00	5,00
	4	136	1,5735	,85749	,07353	1,4281	1,7189	1,00	5,00
	Total	629	1,5787	,85897	,03425	1,5114	1,6460	1,00	5,00
Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.	1	181	1,5304	,80651	,05995	1,4121	1,6487	1,00	5,00
	2	171	1,4737	,78453	,05999	1,3553	1,5921	1,00	5,00
	3	139	1,6691	1,03131	,08747	1,4961	1,8420	1,00	5,00
	4	136	1,6691	,97415	,08353	1,5039	1,8343	1,00	5,00
	Total	627	1,5758	,89474	,03573	1,5056	1,6459	1,00	5,00
Örnek davranışlar sergilemelidir.	1	183	1,4372	,82218	,06078	1,3172	1,5571	1,00	5,00
	2	170	1,2941	,56156	,04307	1,2091	1,3791	1,00	5,00
	3	141	1,5816	,87142	,07339	1,4365	1,7266	1,00	5,00

	4	136	1,5147	,82539	,07078	1,3747	1,6547	1,00	4,00
	Total	630	1,4476	,77907	,03104	1,3867	1,5086	1,00	5,00
Canlı ve enerjik olmalıdır.	1	183	1,5628	,79500	,05877	1,4469	1,6788	1,00	5,00
	2	171	1,4444	,76782	,05872	1,3285	1,5604	1,00	5,00
	3	141	1,7021	1,01239	,08526	1,5336	1,8707	1,00	5,00
	4	136	1,5735	,78535	,06734	1,4403	1,7067	1,00	4,00
	Total	631	1,5642	,84247	,03354	1,4983	1,6300	1,00	5,00
İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımaktadır.	1	182	1,9396	1,10832	,08215	1,7775	2,1017	1,00	5,00
	2	171	2,0234	1,15276	,08815	1,8494	2,1974	1,00	5,00
	3	140	2,0500	1,08836	,09198	1,8681	2,2319	1,00	5,00
	4	133	1,8797	1,08039	,09368	1,6944	2,0650	1,00	5,00
	Total	626	1,9744	1,10966	,04435	1,8873	2,0615	1,00	5,00
Kendisini takip edenler tarafından bizden biri olarak görülmelidir.	1	182	1,8846	1,07861	,07995	1,7269	2,0424	1,00	5,00
	2	170	1,8118	1,00877	,07737	1,6590	1,9645	1,00	5,00
	3	139	1,8417	1,06498	,09033	1,6631	2,0203	1,00	5,00
	4	136	1,7721	,95038	,08149	1,6109	1,9332	1,00	5,00
	Total	627	1,8309	1,02841	,04107	1,7503	1,9116	1,00	5,00
Vizyon sahibi olmalıdır.	1	181	1,8398	,98419	,07315	1,6954	1,9841	1,00	5,00
	2	170	1,7235	,89047	,06830	1,5887	1,8584	1,00	5,00
	3	141	1,7376	,91531	,07708	1,5852	1,8900	1,00	5,00
	4	135	1,6667	,95417	,08212	1,5042	1,8291	1,00	5,00
	Total	627	1,7480	,93749	,03744	1,6745	1,8215	1,00	5,00
Halkla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.	1	181	1,8398	,92602	,06883	1,7040	1,9756	1,00	5,00
	2	171	1,8889	1,04287	,07975	1,7315	2,0463	1,00	5,00
	3	140	2,0429	1,14346	,09664	1,8518	2,2339	1,00	5,00

	4	134	1,9328	,99016	,08554	1,7636	2,1020	1,00	5,00
	Total	626	1,9185	1,02360	,04091	1,8382	1,9989	1,00	5,00
Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.	1	179	2,2011	1,22419	,09150	2,0206	2,3817	1,00	5,00
	2	171	2,1170	1,22152	,09341	1,9326	2,3014	1,00	5,00
	3	136	2,1544	1,15392	,09895	1,9587	2,3501	1,00	5,00
	4	133	2,0226	1,14459	,09925	1,8262	2,2189	1,00	5,00
	Total	619	2,1292	1,19035	,04784	2,0353	2,2232	1,00	5,00
Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir.	1	181	1,8011	,95696	,07113	1,6607	1,9415	1,00	5,00
	2	171	1,7427	,94769	,07247	1,5996	1,8857	1,00	5,00
	3	139	1,9424	1,07521	,09120	1,7621	2,1228	1,00	5,00
	4	135	1,8815	1,03702	,08925	1,7050	2,0580	1,00	5,00
	Total	626	1,8339	,99978	,03996	1,7554	1,9123	1,00	5,00
Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır.	1	179	2,7207	1,43008	,10689	2,5097	2,9316	1,00	5,00
	2	171	2,7719	1,47550	,11283	2,5492	2,9947	1,00	5,00
	3	139	2,5612	1,35194	,11467	2,3344	2,7879	1,00	5,00
	4	135	2,4444	1,31391	,11308	2,2208	2,6681	1,00	5,00
	Total	624	2,6394	1,40389	,05620	2,5291	2,7498	1,00	5,00
Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.	1	179	1,8603	1,01536	,07589	1,7106	2,0101	1,00	5,00
	2	171	1,8363	1,02732	,07856	1,6812	1,9913	1,00	5,00
	3	138	1,8696	1,06590	,09074	1,6901	2,0490	1,00	5,00
	4	135	1,8000	,97583	,08399	1,6339	1,9661	1,00	5,00
	Total	623	1,8427	1,01957	,04085	1,7625	1,9229	1,00	5,00

3.2.4.22. Öğrencilerin Bulundukları Sınıflar İle İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler Arasındaki İlişki İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey (Anova) Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Boyu uzun olmalıdır.	Between Groups	23,922	3	7,974	3,686	,012
	Within Groups	1382,231	639	2,163		
	Total	1406,152	642			
Şişman olmamalıdır.	Between Groups	12,725	3	4,242	1,919	,125
	Within Groups	1416,608	641	2,210		
	Total	1429,333	644			
Yaşı büyük olmalıdır.	Between Groups	2,688	3	,896	,495	,686
	Within Groups	1154,765	638	1,810		
	Total	1157,453	641			
Erkek olmalıdır.	Between Groups	11,371	3	3,790	1,876	,132
	Within Groups	1288,735	638	2,020		
	Total	1300,106	641			
Bakışları sert ve keskin olmalıdır.	Between Groups	4,554	3	1,518	,691	,558
	Within Groups	1408,925	641	2,198		
	Total	1413,479	644			
İdeal bir liderin özgüveni yüksek olmalıdır.	Between Groups	1,913	3	,638	1,333	,262
	Within Groups	304,148	636	,478		
	Total	306,061	639			
Güler yüzlü olmalıdır.	Between Groups	2,452	3	,817	,906	,438
	Within Groups	575,313	638	,902		

	Total	577,765	641			
Mücadele ruhu olmalıdır.	Between Groups	4,805	3	1,602	3,469	,016
	Within Groups	293,235	635	,462		
	Total	298,041	638			
Soğukkanlı olmalıdır.	Between Groups	27,661	3	9,220	6,873	,000
	Within Groups	851,929	635	1,342		
	Total	879,590	638			
Duygusal olmamalıdır.	Between Groups	6,778	3	2,259	1,403	,241
	Within Groups	1024,466	636	1,611		
	Total	1031,244	639			
Stresli görünmemelidir	Between Groups	2,241	3	,747	,636	,592
	Within Groups	734,757	626	1,174		
	Total	736,998	629			
İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.	Between Groups	2,733	3	,911	,493	,687
	Within Groups	1160,457	628	1,848		
	Total	1163,190	631			
Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.	Between Groups	13,732	3	4,577	2,526	,057
	Within Groups	1141,418	630	1,812		
	Total	1155,150	633			
Kararları bizzat kendisi almalıdır.	Between Groups	8,533	3	2,844	1,449	,228
	Within Groups	1236,981	630	1,963		
	Total	1245,514	633			
Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır.	Between Groups	20,812	3	6,937	3,678	,012
	Within Groups	1180,663	626	1,886		
	Total	1201,475	629			

Otoritesini kullanan liderler çalışanları arasında birleşme ve koalisyon oluşumu sağlamalıdır.	Between Groups	7,350	3	2,450	2,062	,104
	Within Groups	735,520	619	1,188		
	Total	742,870	622			
Otoriteden dolayı lider çok fazla bencil davranmamalıdır.	Between Groups	2,203	3	,734	,743	,527
	Within Groups	620,139	627	,989		
	Total	622,342	630			
Düzeni sağlamalıdır.	Between Groups	11,804	3	3,935	6,846	,000
	Within Groups	366,708	638	,575		
	Total	378,512	641			
Tutarlı olmalıdır.	Between Groups	2,900	3	,967	1,571	,195
	Within Groups	390,147	634	,615		
	Total	393,047	637			
Yeni fikirleri teşvik etmelidir.	Between Groups	8,343	3	2,781	5,075	,002
	Within Groups	349,615	638	,548		
	Total	357,958	641			
Eleştirilere açık olmalıdır.	Between Groups	2,501	3	,834	1,132	,335
	Within Groups	466,922	634	,736		
	Total	469,423	637			
Karar alırken riske girmekten kaçınmamalıdır.	Between Groups	5,624	3	1,875	1,409	,239
	Within Groups	842,473	633	1,331		
	Total	848,097	636			
Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.	Between Groups	7,100	3	2,367	3,595	,013
	Within Groups	417,340	634	,658		
	Total	424,440	637			
Güven vermelidir.	Between Groups	13,105	3	4,368	8,195	,000

	Within Groups	336,875	632	,533		
	Total	349,980	635			
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanmalıdır.	Between Groups	1,978	3	,659	,915	,433
	Within Groups	459,043	637	,721		
	Total	461,020	640			
Arkadaşça davranmalıdır.	Between Groups	,632	3	,211	,216	,885
	Within Groups	615,712	632	,974		
	Total	616,344	635			
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir	Between Groups	6,587	3	2,196	2,587	,052
	Within Groups	538,906	635	,849		
	Total	545,493	638			
Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.	Between Groups	9,356	3	3,119	3,864	,009
	Within Groups	510,883	633	,807		
	Total	520,239	636			
Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.	Between Groups	7,606	3	2,535	3,595	,013
	Within Groups	445,002	631	,705		
	Total	452,608	634			
Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.	Between Groups	2,946	3	,982	1,201	,309
	Within Groups	515,289	630	,818		
	Total	518,235	633			
Olayları irdelemeden ve düşünmeden karar almamalıdır.	Between Groups	12,917	3	4,306	3,556	,014
	Within Groups	762,837	630	1,211		
	Total	775,754	633			
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.	Between Groups	,990	3	,330	,371	,774

	Within Groups	558,869	628	,890		
	Total	559,859	631			
Esnek ve değişime açık olmalıdır.	Between Groups	1,197	3	,399	,404	,750
	Within Groups	626,352	635	,986		
	Total	627,549	638			
Astlarına adil davranmalıdır.	Between Groups	4,027	3	1,342	1,864	,134
	Within Groups	456,414	634	,720		
	Total	460,440	637			
İşini titizlikle denetlemelidir.	Between Groups	7,407	3	2,469	3,731	,011
	Within Groups	419,527	634	,662		
	Total	426,934	637			
Gerektiğinde çabuk karar almalıdır.	Between Groups	1,416	3	,472	,524	,666
	Within Groups	570,666	633	,902		
	Total	572,082	636			
Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir	Between Groups	9,204	3	3,068	4,257	,005
	Within Groups	455,442	632	,721		
	Total	464,646	635			
Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir.	Between Groups	16,523	3	5,508	7,818	,000
	Within Groups	445,933	633	,704		
	Total	462,455	636			
Büyümeyi teşvik etmelidir.	Between Groups	,657	3	,219	,263	,852
	Within Groups	526,003	632	,832		
	Total	526,660	635			
İyi çalışmaları takdir etmelidir.	Between Groups	3,902	3	1,301	1,816	,143
	Within Groups	453,344	633	,716		

	Total	457,246	636			
Diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir.	Between Groups	2,508	3	,836	1,289	,277
	Within Groups	411,689	635	,648		
	Total	414,197	638			
Yeni projeler üretmelidir.	Between Groups	6,580	3	2,193	3,106	,026
	Within Groups	449,069	636	,706		
	Total	455,648	639			
Yeniliklere açık olmalıdır.	Between Groups	12,799	3	4,266	7,296	,000
	Within Groups	372,499	637	,585		
	Total	385,298	640			
Astlarına güvenmelidir.	Between Groups	2,881	3	,960	1,109	,345
	Within Groups	541,348	625	,866		
	Total	544,229	628			
Astlarını savunmalıdır.	Between Groups	13,431	3	4,477	4,944	,002
	Within Groups	564,218	623	,906		
	Total	577,649	626			
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.	Between Groups	4,990	3	1,663	1,500	,213
	Within Groups	691,022	623	1,109		
	Total	696,013	626			
Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durmalıdır.	Between Groups	9,884	3	3,295	4,541	,004
	Within Groups	453,471	625	,726		
	Total	463,355	628			
Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.	Between Groups	4,550	3	1,517	1,903	,128
	Within Groups	496,602	623	,797		
	Total	501,152	626			

Örnek davranışlar sergilemelidir.	Between Groups	7,167	3	2,389	3,992	,008
	Within Groups	374,604	626	,598		
	Total	381,771	629			
Canlı ve enerjik olmalıdır.	Between Groups	5,147	3	1,716	2,434	,064
	Within Groups	442,004	627	,705		
	Total	447,151	630			
İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır.	Between Groups	2,624	3	,875	,709	,547
	Within Groups	766,967	622	1,233		
	Total	769,591	625			
Kendisini takip edenler tarafından bizden biri olarak görülmelidir.	Between Groups	1,075	3	,358	,338	,798
	Within Groups	661,005	623	1,061		
	Total	662,080	626			
Vizyon sahibi olmalıdır.	Between Groups	2,535	3	,845	,961	,411
	Within Groups	547,650	623	,879		
	Total	550,185	626			
Halkla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.	Between Groups	3,464	3	1,155	1,103	,347
	Within Groups	651,381	622	1,047		
	Total	654,845	625			
Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.	Between Groups	2,550	3	,850	,599	,616
	Within Groups	873,110	615	1,420		
	Total	875,661	618			
Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir.	Between Groups	3,561	3	1,187	1,188	,313
	Within Groups	621,161	622	,999		
	Total	624,722	625			
Etkileyici bir fiziki görünüme sahip olmalıdır.	Between Groups	10,168	3	3,389	1,726	,160

	Within Groups	1217,702	620	1,964		
	Total	1227,870	623			
Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.	Between Groups	,409	3	,136	,130	,942
	Within Groups	646,176	619	1,044		
	Total	646,584	622			



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Adı Soyadı:	Murat PAZARBAŞ
Doğum Yeri:	Ankara
Doğum Tarihi:	25.08.1972
Medeni Durumu:	Evli
Öğrenim Durumu	
Derece	Okulun Adı
İlköğretim	İsmail Erez İlköğretim Okulu
Ortaöğretim	Mimar Sinan Lisesi
Lisans	Anadolu Üniversitesi İİBF.
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi İİBF. İşletme ABD Selçuk Üniversitesi Kamu Yönetimi ABD
Becerileri:	Kaptanlık, İç Mimari,
İlgi Alanları:	İnternet, golf, tenis
İş Deneyimi: (Doldurulması isteğe bağlı)	
Aldığı Ödüller: (Doldurulması isteğe bağlı)	
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar: (Doldurulması isteğe bağlı)	
Tel:	0-532-7900654
Adres	Kale Sokak No:3/1 Finike/ANTALYA