

LİDERLİK DAVRANIŞI VE TOPLUMSAL NORM İLİŞKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

RELATION OF SOCIAL NORMS AND LEADERSHIP BEHAVIOR: AN EMPIRICAL STUDY

Prof.Dr.Hasan İBİCİOĞLU*
Öğr.Gör.Dr.H. İbrahim ÖZMEN**
Yrd.Doç.Dr.Sebahattin TAŞ***

ÖZET

Bu çalışma ile liderin yaşamında (özellikle gelişme çağında) içinde bulunduğu sosyal yapıların normlarının liderlik davranışına etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Liderler, birey olarak yetişme döneminde (7-18 yaş arası) aile, eğitim kurumları, çevre gibi sosyal yapılar içerisinde bulunmaktadır. Yetişme dönemini takip eden süreçte ise bir kurumda çalışmaya başlamaktadır. Araştırmada, liderin içinde bulunduğu sosyal yapıların norm düzeyi ile liderlik davranışının farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırmada veriler, 11-12 Nisan 2009 tarihinde TOBB, DEİK ve DTM tarafından organize edilen Dünya Türk Girişimler Kurultayı'na Türkiye'den katılan işletme sahipleri üzerinde yapılan anket çalışması ile elde edilmiştir.

ABSTRACT

In this study, it was aimed to examine the effect of the norms of the social structures, in which the leader is situated throughout his/her life (especially in development era), on leadership behavior. Leaders are included in social structures such as family, education institutions, environment, etc. in development era as an individual. They start to work in an institution in the process following the development era. In this study, the level of norm of the social structures, in which the leader is situated, is examined and it was analyzed whether the leadership behavior changes or not. Data has been obtained from the surveys conducted on employers from Turkey that participated in World Turkish Enterprises Congress organized by TOBB; DEİK and DTM on April 11th – 12th, 2009.

Lider, Liderlik Davranışı, Toplumsal Normlar,
Leader, Leadership Behavior, Social Norms

* Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

** Balıkesir Üniversitesi, Sındırgı MYO, İşletme Yönetimi Bölümü

*** Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

Bu makale, Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU danışmanlığında H. İbrahim ÖZMEN tarafından hazırlanan Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

1. GİRİŞ

Liderliğin tarihi insanlığın tarihi kadar eskidir. İnsanlar, sosyal varlıklar olarak bir arada yaşama eğilimindedir. Bu eğilim, gruplardan başlayarak toplumlara kadar farklı düzeylerde etkileşimin olduğu yapıların oluşmasını sağlamıştır. Etkileşimin olduğu birliktelik durumlarında bazı bireyler diğer bireylerden daha baskın ve ön planda yer almakta ve diğer kişilerin kabulü ile lider olmaktadır. Dolayısıyla liderlik, liderin diğer bireyler ile olan ilişki/etkileşiminin bir sonucu ve kişinin belirli bir grup içerisinde diğerlerinden farklı olarak üstlendiği bir roldür. Başka bir ifadeyle, grup içerisindeki bireyin sergilemiş olduğu bir davranıştır.

Lider olan kişi, en yüksek konumdaki kişi olsa da, sosyal yapının bir parçasıdır. Sosyal yapılar istikrarlı bir statü, rol ilişkileri ve belirli normlardan oluşmaktadır. Bu normlar, grupların etkileşimi sırasında oluşan ve üyelerin davranışlarını düzenleyen yaptırımı olan kıstaslardır. Liderin davranışı hem bu normlar tarafından oluşturulmuş yapılar içerisinde ortaya çıkmakta, hem de bu normlardan etkilenmektedir. Bu çalışmanın konusu liderlik ve liderin davranışlarını etkileyen sosyal normlar oluşturmaktadır. Bu çerçevede, liderin lider olmadan önce içinde bulunduğu sosyal yapı ile bugünkü liderlik davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla liderin yetişme dönemlerinde içinde bulunduğu koşulların, bugünkü liderlik davranışı ile ilişkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

Çalışmada lider kavramı ve liderlik davranışı açıklanmaya çalışılmış, norm kavramı açıklanarak davranış üzerindeki etkilerine değinilmiş, normların oluştuğu toplumsal kaynaklar açıklanarak liderlik davranışını etkisine değinilmiştir. Bu bağlamda 10-11 Nisan 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilen Dünya Türk Girişimciler Kurultayına Türkiye’den katılan işletme sahipleri üzerinde liderlik davranışını etkileyen toplumsal normların analizi anket yöntemi ile yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ve sonuçlara bağlı olarak yapılan değerlendirme altıncı ve son bölümde sunulmuştur.

2. LİDER KAVRAMI VE LİDERLİK DAVRANIŞI

İnsanlar, gerek sosyal varlıklar oldukları için gerekse de bir arada yaşamının avantajları olması nedeniyle topluluklar halinde yaşama eğilimindedir. Liderlik, insanların bir arada yaşamaları sonucunda grupların/toplulukların yönlendirilmesi ihtiyacından doğmuştur. Bu, hem grubun yönlendirilmesi gereğinin hem de grup üyelerinden birisinin grubu yönlendirmek istemesinin bir sonucudur. Bu nedenle liderlik; tarihçiler, felsefeciler, psikologlar, sosyologlar, politikacılar ve araştırmacılar tarafından ilgi görmektedir. (Glueck, 1980:459) Sosyal Bilimlerde liderlik üzerine en fazla araştırma yapılan alanlardan bir olması bu ilginin bir sonucudur.

2.1. Liderlik Kavramı

Liderliğin kavramlaştırılması ve tanımlanması için yapılan çalışmalarda tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bu durumun kökeninde

liderliğin lider, takipçiler ve koşulları içeren karmaşık bir fenomen olması yatmaktadır. (Hughes, Ginnett ve Curphy, 1999:8) Etimolojik olarak incelenirse, liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) kelimelerinin Anglo-Sakson kökü “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead”dir. Lider kelimesinin İskandinavca (leadar), Almanca (leither), Flemenkce (leider) yazılışları İngilizce yazılışları ile benzerdir. Lider kelimesinin Yunancada karşılığı ‘hegemon’dur. Romalılarda lider anlamına gelen kelime ise ‘dux’ kelimesidir. Bu kelimeler de ‘yol’ ya da ‘seyahat’ anlamına gelmektedir. (Aldair, 2005:66) Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmıştır. Liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış, “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğü’nde liderlik kelimesi ilk olarak 1976 yılında yapılan baskıda yer alarak, “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” olarak tanımlanmıştır. (Rost, 1993:38-42) Lider (leader) kelimesinin Türkçe karşılığı ‘önder’ kelimesidir. Fakat lider kelimesinin dilimize yerleştiği ve bu nedenle yapılan çalışmalarda önder kelimesinin çok tercih edilmediği gözlenmektedir.

Lider sosyal bir grubun parçasıdır ve liderlik, liderin grup üyesi olan diğer kişilerle ilişkileri, statü ve rol ilişkileri ile oluşmaktadır. (Şerif ve Şerif, 1996:210) Bu ilişki içerisinde lider, grup davranışı ve inançları üzerinde etkili olan kişidir. (Taylor, Peplau ve Sears, 2007:335) Lider bu etki ile başkalarına iş yaptırma gücüne sahip olmaktadır. (İbicioğlu, 1998:3) Liderler, enerjisi, girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, adalet duygusu, benzerlerine yardım isteği ve bu gibi nitelikleri ile diğer grup üyelerinden ayrıcalıklı bir insandır. (Tosun, 1990:392) Liderlerin, diğer grup üyeleri ile olan ilişkileri liderlik davranışı olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar tarafından bazı liderlik tanımları aşağıdaki çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 1: Liderlik Tanımları

Cooley, 1902	Sosyal hareketin özeğinde (merkezinde) olabilmektir.
Mumford, 1906	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
Bogardus, 1934	Sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.
Kilbourne, 1935	Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
Knickerbocker, 1948	Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkisidir.
Koontz ve O’Donnel, 1955	Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
Hempfill ve Cons, 1957	Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
Weschler ve Massarik, 1961	İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
Stogdill, 1974	Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
Dubrin, 1978	Amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.

Katz ve Kahn, 1978	Örgüt üyelerini, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktadır.
Rauch ve Behling, 1984	Belirli bir amacı yerine getirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir.
Bennis ve Nanus, 1985	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
W. Pagonis, 1992	Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
G. R. Sullivan-M. V. Harper, 1996	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
Tosun, 1987	Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler (grup) ile onların davranışlarını belirleyen bir birey (lider) arasındaki ilişkidir.
Koçel, 1999	Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. .
Eren, 2001	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.

Kaynak: Huges, Ginnett ve Curphy, 1999:8; Erçetin, 1998:5-10; Zel, 2006:109-110; Koçel, 2005:583.

Liderlik, birçok yönetim düşünürü tarafından incelenmiş ve çeşitli liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bunun sebebi, liderliğin rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında avantaj sağlamanın temel kaynağı olarak görülmesidir. (Day, 2000:581) Liderlikle ilgili teoriler genel olarak özellikler, davranışsal, durumsal ve modern teoriler olarak dört grupta sınıflandırılmaktadır. Özellikler teorisi, başarılı liderliği liderin sahip olduğu kişisel karakteristikleri açısından inceler. (Hodgets, 1997:318) Liderler üzerine yapılan bilimsel çalışmalar liderin kendisine odaklanmıştır. (Tannenbaum ve Massarik, 1957:1) Bu yaklaşım liderleri “Büyük Adam” olarak niteler. Özellik teorisi, liderliği akıl ve hakimiyet gibi kişilerin özelliklerine dayanan bir anlayış ile lider performansını anlamada model olarak uzun zaman kullanılmıştır. (Mumford ve Diğ., 2000:157)

Özellikler yaklaşımının, “Nasıl lider olunur?” sorusunu açıklamakta yetersiz kalışı, araştırmacıları farklı nedenler araştırmaya itmiştir. (Lewin, 1999:8; Tannenbaum ve Schmidt, 1958:96; McGregor, 1966:136-147) Yapılan araştırmalarda, özelliklerden ziyade, liderin davranışlarının üyelerden farklı olduğu anlaşılmıştır. (Hellriegel ve Slocum, 2006:468) Davranışsal liderlik yaklaşımlarında liderin göreve veya kişiye odaklanmasına bağlı olarak otokratik, demokratik ve serbesiyetçi olarak davrandığı ortaya konulmuştur. (Hersey ve Blanchard, 1982:87; Martin, 2005:351-352)

Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belirli durumlarda farklı davranışlar sergilediği birçok araştırma tarafından ortaya konulmuştur. (Gough, 1984:233-241; Lord 1986:402-410, Hogan, 1994:493-504; Thomas, 1996:349-362) Bu nedenle aynı davranışların her koşul ve şart altında geçerli olmadığı, liderin davranışlarının içinde bulunulan duruma uygun olarak farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. (Fiedler, 1976:11; Hersey ve Blanchard, 1982:150; Reddin, 1971:3; Vroom ve Yetton, 1973:13) Durumsallık

yaklaşımı, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok değişik yöntemlerle açıklanabileceği ve içinde bulunan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektedir. (Sucu, 1995: 2) Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin "durumsallık" yaklaşımı dâhilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulayarak durumsallığın kültür ve çevre, kişiler arası farklılıklar, örgütler arası farklılıklar ve görevler arası farklılıklar olarak dört ayrı kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür. (Zel, 2001:113-114)

Özellikle 1980'li yıllarla birlikte işdünyasının koşullarının değişmesiyle, insanlarla birlikte örgütler ve örgütlerin ihtiyaçları da değişmiştir. Çağdaş olmak isteyen örgütler, yapıları ve çalışma yöntemlerinde büyük değişimleri sık sık yapmak durumunda kalmaktadırlar. (Jacobsen ve House, 2001:75) Bu gelişmelere bağlı olarak liderlik davranışlarında da değişimler yaşanmakta ve liderliği açıklamaya yönelik yeni teoriler geliştirilmiş/geliştirilmektedir. Bu teorilere, dönüşümcü/işlevsel (transformasyonel/transaksiyonel) liderlik, karizmatik liderlik, kültürel liderlik, e-liderlik, akademik liderlik, stratejik liderlik, hizmet eden liderlik (Avolio, Kahaia ve Dodgeb, 2001:615-668; İbicioğlu ve Doğan, 2002:374-382; Fındıkcı, 2009:368-460) kavramlarından da söz edilmektedir.

2.2. Liderlik Davranışı

Liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranabilmektedirler. Liderin davranışı, liderin takipçileri veya yönettiği grup ile olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir. (Doğan, 2007:66) Bu tutum ağırlıklı olarak karar verme ile ilgilidir. Lider kararı kendisi verebilir veya takipçilerin karar almasını sağlayabilir. Liderin kararı kendi vermesinden başlayarak, takipçilerin kendi kararlarını almalarına kadar uzanan bir ölçekte, liderlik davranışı çeşitlenmektedir.

Çizelge 2: Liderlik Davranış Tarzları

Tarzlar	Otokratik	Demokratik	Katılımcı
Eylemler			
Amaç Belirleme	Lider	Takipçilerin Görüşü Alınır	İlgili Herkesin Görüşü Alınır
Karar Alma	Takipçilerin Katılımı Yok	Takipçilere Danışılır Görüşleri Alınır	Takipçilerin Katılımı Sağlanır
İletişim	Yukarıdan Aşağıya	Yukarıdan-Aşağıya Aşağıdan-Yukarıya	Çok Yönlü
Motivasyon Türü	Cezalandırma	Ödüllendirici	Pozitif Ödüllendirici
Yetki Devri	Yok	Kısmen	Fazla

Kaynak: Özsalmalı, 2005:139

Çizelgeden görüldüğü gibi, uygulamada liderlik davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu davranışlardan birinin diğerlerinden daha iyi veya doğru olduğunu söylemek doğru değildir.

Otokratik Liderlik: Lider karar almada tek yetkilidir ve gücünü başkasıyla paylaşmaz. Bu davranış tarzında lider, takipçileri motive etmede ağırlıklı olarak yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır.

(Bovee ve Diğerleri, 1993: 476) Takipçiler toplum, aile ve eğitim hayatından devlete kadar aşırı geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı duyma ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, liderden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve otokratik davranan bir liderin bilgili ve liderliği hak ettiğini düşünmektedir. (Eren, 2000:438) Türk toplumunda, otokratik liderlik anlayışı geçerlidir. Çalışanlar kendilerine liderlik yapacak kişinin her sorunun yanıtını bilmesini beklemekte, liderin bilmeyorum ya da çözemiyorum demesi hoş karşılanmamaktadır. (Sargut, 2001:234)

Demokratik Liderlik: Demokratik liderlik tarzında merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve takipçiler sosyal bir grup olarak hareket etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söyleyerek öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir. (Newstorm ve Davis, 1993:227) Demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir. Çalışanı her zaman destekler ve kararların alınmasında katılımı her zaman arzular. (Stoner ve Edward, 1995:417) Demokratik liderler astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olmaları sebebiyle güçlerini hem yetkilerinden, hem de takipçilerinden alırlar. (Güney, 1997:213)

Serbesiyetçi Liderlik: Karar alma sürecinde aktif olarak rol oynamayarak, kararı takipçilerin almasını sağlarlar. Takipçiler iş ile ilgili olarak kendi kararlarını alırlar. Bu nedenle tam serbesti tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadır. Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için takipçilere bağımlıdır. Takipçiler kendilerini eğitmekte ve motive etmektedir. Bu noktada liderin rolü çok azdır. (Newstorm ve Davis, 1993:227) Serbesiyetçi liderlerin bulunduğu gruplarda, kararlar grup tarafından alınmakta, lider takipçilerin çalışmalarına karışmamakta, otorite ve güç takipçilere geçmekte ve takipçiler grubu ve lideri yönlendirmektedir. (Türkmen, 1999:63)

Liderin davranışları sadece kendisine bağlı değildir ve çeşitli faktörler tarafından şekillendirilmektedir. Bu faktörler liderin içinde bulunduğu durumdan kaynaklanabileceği gibi, liderin geçmiş yaşantı ve deneyimlerinden de kaynaklanabilir. Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi de bu durumu doğrulamaktadır.

3. NORM KAVRAMI VE DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Toplumun varlığını sürdürmesi için üyelerin belirlenmiş bir düzen dâhilinde, aralarında işbirliği yapmaları bir gereklilik olarak karşımıza çıkmakta ve bu gerekliliği sağlayacak unsurda toplumsal normlar olmaktadır. Toplumsal normlar anlaşılmadan insanlar arasındaki işbirliğinin arkasındaki güçleri anlamak mümkün olmamaktadır. (Fehr ve Fischbacher, 2004:189) Norm kavramı, “bir sosyal grubun kendisi için ilke edindiği ve grup üyelerinin davranışlarını yönlendiren davranış kuralları bütünü, ahlâk alanında doğru eylemi belirleyen kural, uygun davranış için standart,

eylemlerde temele alınan davranış ilkesi, değeri yargılamak ya da değer biçmek için kullanılan ölçü” olarak tanımlanmaktadır. (Cevizci, 2000:668)

Normlar, tanımdan da anlaşılacağı gibi, insanlar arası ilişkiler ve etkileşimlerde davranışlarımıza yön veren ve sınırlayan ilkeler ve kurallardır. (Fehr ve Fischacher, 2004:185) Bu kurallar toplumun temelini oluşturur ve toplumsal düzenin varlığı için gereklidir. Toplumda kabul görmüş ortak davranış kuralları (Duverger, 2002:76-77) olan normlar insan davranışlarına yön verdiği gibi, insan davranışlarından oluşan ve kabul gören kuralları ifade etmek için de kullanılmaktadır. Normlar insanların sosyalleşme sürecinde genel olarak uymaları beklenen biçimsel olmayan kurallardır ve uyulmaması toplum içerisinde tepki doğurabilecek sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. (Weber, 2004:74)

Normlar, toplumsallaşma sürecinde öğrenilir ve birer alışkanlık halini alır. Birey çoğunlukla bir norma uyduğunun farkına varmadan doğal olarak onu içselleştirir. Toplum üyeleri, içinde buldukları toplumun normlarına göre doğru olanı öğrenir/öğretir ve uyulmasını sağlar. Böylece normlar yoluyla toplumun kontrolü bir ölçüde sağlanmış olmaktadır. (Özkalp ve Diğ., 1998:60) Toplumsal yapı içerisinde normlar farklı türlerde sınıflandırılabilir. Normların sınıflandırılmasına ilişkin çizelge aşağıdaki gibidir.

Çizelge 3: Normların Sınıflandırılması

Oluşum Yönünden	Kendiliğinden Oluşan Normlar
	Oluşturulmuş Normlar
Davranış Etkileme Yönünden	Teşvik Edici Normlar
	Engelleyici Normlar
Yaptırım Yönünden	Emredici Normlar
	Yasaklayıcı Normlar
Sonuç Yönünden	Ödüllendirici Normlar
	Cezalandırıcı Normlar
Geçerlilik Yönünden	Yerel Normlar
	Ulusal Normlar
	Evrensel Normlar
Kapsam Yönünden	Kişisel Normlar
	Grupsal Normlar
	Kurumsal Normlar
	Toplumsal Normlar
Yapı Açısından	Ekonomik Normlar
	Sosyal Normlar
	Siyasal Normlar
	Hukuksal Normlar
	Dinsel Normlar
Aktarım Açısından	Yazılı Normlar
	Yazılı Olmayan Normlar

Kaynak: Aktan, 2006: 3-6’ dan yararlanılarak çizelgeleştirilmiştir.

Normlar belirsizliği azaltarak bireyler arası ilişkilerde öngörülebilirlik ve istikrar sağlar, insan davranışlarına denetim ve sınırlama getirir ve aynı zamanda bireyi özgür kılarak ona yapabilme gücü ve imkânı sağlar. (Aktan, 2006:13) Birey sosyal normlara göre tutumlar oluşturur. Tutum oluşturma sürecinde sadece sosyal normlar değil, aynı zamanda

bireyin geçmişi, mizacı, zihinsel kapasitesi ve başka özellikleri de etkili olur. Ancak bireyin tutumunun kapsamı, sosyal normların belirlediği bir aralıkta yer alır. (Şerif ve Şerif, 1996:172-173) Dolayısıyla sosyal normlar kişinin davranış yelpazesini belirleyerek, bu alan içinde hoş görülebilir davranışların çerçevesini çizer.

Toplumsal normlar, toplum içerisinde oluşan davranış kuralları olduğu için insan davranışlarını etkilemekte ve şekillendirmektedir. Kültürün öngördüğü değerler ve tavırlar aracılığı ile davranışı belirliyor olması, kültürel değerlerdeki küçük farklılıkların davranışlar üzerinde büyük etkiye sahip olmasına neden olmaktadır. (Sargut, 2001:21) Sosyal etki olarak adlandırılan bu durum sosyal psikoloji tarafından incelenmektedir. Toplum davranış düzenliliğini sağlamak için normlar geliştirir ve bunları erken çocukluk çağlarından başlayarak bütün bireylere ortaklaşa aşılar. Böylece insanların ortak davranışlarının çoğu, erken yaşlarda başlayan ve yaşamları boyunca devam eden ortak öğrenme sonucunda oluşur. Bu süreçte, kişinin tutum veya davranışı bir başkasının/başkalarının varlığıyla etkilenmektedir. Fakat davranış soyut olarak kendi başına değil, bireyin başkaları tarafından etkilenmesi sonucunda ortaya çıkmakta ve sosyal etkileşim söz konusu olmaktadır. (Kağıtçıbaşı, 2008:71-73)

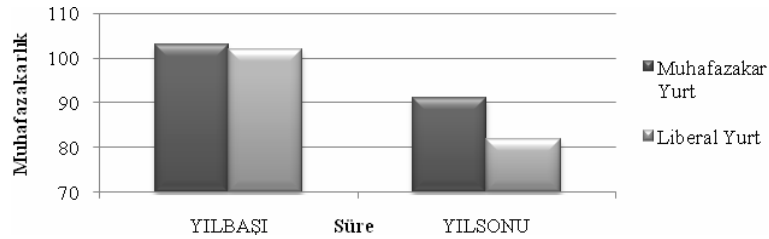
Şekil 1: Sosyal Davranışların Oluşumu



Kaynak: Göksu, 2007:137.

Benzer sosyal etkiye maruz kalan veya bu etki altında yetiştirilen bireyler zaman içerisinde benzer davranışlar sergilemektedir. Dolayısıyla normlar insanlar üzerinde güçlü bir etki yaratabilmektedir. Bu konuya ilişkin bir araştırma Siegel ve Siegel (1957) tarafından özel bir Amerikan kolejine kayıt yaptıran öğrenciler üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada, kolejle kayıt yaptıran öğrenciler birisi muhafazakâr normları, diğeri ilerici/liberal normları olan öğrenci yurduna yerleştirilmiştir. Araştırmacılar, öğretim yılının başında ve sonunda öğrencilerin muhafazakârlik durumunu ölçerek, liberal normlara maruz kalmanın, muhafazakâr normları azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. (Siegel ve Siegel, 1957:360-361)

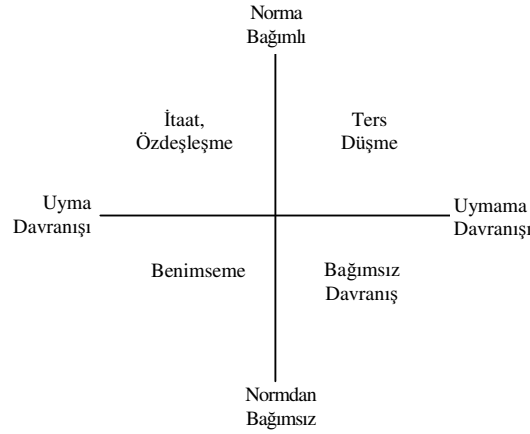
Grafik 1: Öğrenci Yurtlarında Normların Muhafazakârlik Düzeyine Etkisi



Kaynak: Siegel ve Siegel, 1957:360-364.

Yapılan araştırmalarda, sosyal faktörün kuvveti, sosyal faktörün kişiye yaşamındaki zaman ve mekân bakımından yakınlığı ve etkilediği kişi sayısına göre kişinin davranışlarını etkilediğini belirlemiştir. (Cüceloğlu, 2006:533) Norma göre davranış, uyma-uymama ve norma bağımlı-bağımsız olma boyutlarına göre dört temelde oluşabilmektedir. Bu durum aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Şekil 2: Norma Göre Davranış



Kaynak: Usal ve Kuşluvan, 2002:227

İtaat durumunun oluşmasında bireyler, normu kabul etmesine yönelik bir baskı hisseder ve davranışlarını grup normlarına uyacak biçimde düzenler. (Özkalp ve Diğ., 2004:268) Stanley Milgram tarafından 1957 yılında yapılan katılanların % 65'i ruhsal sorunu olmayan, sadist özellikler taşımayan kişiler olmalarına rağmen otoritenin belirlediği normlara itaat ederek söylenenleri yapmışlardır. (Kağıcıbaşı, 2008:80-81) Özdeşleşme sonucu oluşan uyma davranışının temelinde ise, uyulan grubun çekiciliği ve değerleri bulunmaktadır. Bu değer ve çekicilik arttıkça uyma davranışında artmaktadır. (Silah, 2000:191) Bireyin özdeşleşme derecesi gruptan memnuniyeti, gruba katılım düzeyi, grubun prestiji ve paylaşılan değerler gibi faktörlerden etkilenmektedir. (Arnett, Steve ve Hunt, 2003:89-105) Benimseme kişinin kendi iradesi ile olmaktadır. Bireyin üzerinde normu benimsemesine yönelik bir baskı oluşturulmamaktadır. Birey kendi bilişsel süreçleri ile normu benimsemekte ve uymaktadır. (Güngörmüş, 1992:251-252)

İnsanlar, isteyerek/istemeyerek ve bilinçli/bilinçsiz olarak içinde buldukları çevrenin sosyal normları çerçevesinde davranış göstermektedirler. İnsanların, sosyal normlara göre davranışları farklı sebeplere dayanabilir. Normlara uygun bazı davranışlar normun doğru olduğuna inandığı için (Kirel, Kayaoğlu ve Gökdağ, 2004:57), ödül almak/cezadan kaçınmak için (Giddens, 1999:203), geçmişten gelen alışkanlık olduğu için (Şerif ve Şerif, 1996:173), inandığı değerler için (Eren,

2000:157) bazen de yeni bir kural oluşturmanın maliyetinden kaçınmak için (Ostrom, 1995:211) gerçekleştirilebilir.

4. TOPLUMSAL NORMLAR VE LİDERLİĞE ETKİSİ

Toplum; ihtiyaçlarını karşılamak için etkileşen, belli bir coğrafi mekânda yaşayan ve ortak bir kültürü paylaşan çok sayıda insanın oluşturduğu bir birlikteliktir. (Tezcan, 1995:17) Toplumsallaşmada norm kavramı, toplumun o güne kadarki tüm değer yargıları, toplumdaki tüm maddi ve manevi varlığını düzenleyen olgular olarak tanımlanmaktadır. (Aziz, 1982:21) Bu nedenle toplumsal düzenin sağlanması, toplumsal normlar sayesinde gerçekleşmektedir. Toplumsal yapıyı düzenleyen temel normlar ve olgular sosyal kurumları oluşturur. Bu kurumlar tarafından oluşturulan normlar birey davranışı üzerinde şekillendirici bir etkiye sahiptir. Toplumsal norm kaynakları olarak kültür, aile, sosyal çevre, din/inanç, eğitim/okullar ve kurumlar sayılabilir.

Kültürel Normlar: Toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, alışkanlığı, değer ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimini kapsar. (Eroğlu, 2007:128) Kültür konusunda önemli bir araştırma yapan Hofstede kültürü; “bir insan grubunu diğer insan grubu üyelerden ayıracak şekilde zihnin kolektif programlanması” şeklinde tanımlamıştır. (Hofstede, 1997, s.87) İnsan kültürü üretir ve biriktirir. Sonuçta ortaya kendisi üzerinde önemli etkisi olan, insan yapısı bir simgeler evreni ortaya çıkar. (Sargut, 2001:58) Kültür aynı zamanda, toplumsal ilişkilerin şekillenmesinde, toplum üyelerinin yaşam biçimine göndermelerde bulunarak bireylerin nasıl giyineceğinden, aile içindeki ilişkilerine ve dinsel törenlere kadar pek çok alanda önemli bir rol oynar. (Giddens, 2000:18)

Aile Normları: Aile yaşamı içerisinde belli dönemlerde aile üyesi olan bireyler, belirli davranışlara zorlanmaktadır. Bu zorlayıcı normatif güçler ve bireylerin bu güçlere karşı verdiği tepkiler, önemli tutumları oluşturmaktadır. Bu nedenle bireyin davranışlarını açıklamada ailenin etkili olduğu bilinen bir gerçektir. (Özdemir, Vatandaş ve Torlak, 2009:8) Geleneksel Türk ailesi, ataerkil, geçerli normların uygulandığı, büyüklerine ve ulusuna bağlı, saygılıdır. Bu tür ailelerde insan ilişkileri, daha çok toplumsal uyma, otoriteye baş eğme biçimindedir. Geleneksel ve kısıtlayıcı aile yapısı, çocuklarda bağımsızlık duygu ve becerilerinin gelişmesini engeller. (Tezcan, 1985:344) Aile içerisinde oluşan normlar bireylerin sadece aile içindeki davranışlarını değil, aynı zamanda aile dışındaki davranışlarını da etkilemektedir.

Sosyal Çevre Normları: Sosyal bir varlık olan insanın doğasında yalnızlık yoktur. (Swingewood, 1998:35-36) Kişinin içinde yer aldığı sosyal çevre veya grup, kişiye sosyal bir kimlik de sağlamaktadır. Sosyal çevreye ait olma kişinin kendini tanımlamasında yer edinerek benliğine yerleşebilir. Prestijli, toplum içerisinde konumu yüksek olan bir çevrede yaşayan veya gruba üye olan bir kişi kendisini iyi hissedecek ve benliği beslenecektir. Ait olunan sosyal çevrenin toplumdaki yeri bireyin yerini de büyük ölçüde

belirlemektedir. (Kağıçbaşı, 2008:285) Bu nedenle kişinin davranışları sosyal çevresinden etkilenmektedir.(Güler ve Çobanoğlu, 1994:11)

Din/İnanç: Din, insanlar için toplumsal bir gerçektir. (Yetkin, 1998:348) Bu nedenle insanın tutum ve davranışlarını, insanlar arasındaki ilişkilerini, kişi ve toplum hayatını etkileyen temel kurumlardan biridir (Uysal, 1996:10) ve dünyanın her toplumunda toplumsallaşmada önemli bir role sahiptir. Din kuralları, insanların sosyal olarak kabul edilmeyen davranışlarda bulunmalarını yasaklayarak, insanların sosyal kurallara uymalarını ve böylece toplumsal düzenin sağlanmasına yönelik kuralları içermektedir. (Özbay, 2007:2) Bu nedenle din kurallarına uymak isteyen birey davranışlarını farklılaştıracaktır.

Eğitimsel Normlar: Eğitim, önceden tespit edilmiş esaslara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler sürecidir. (Oğuzkan, 1974:61-62) Bir sosyal kurum olarak eğitim, bireylerin toplum içinde uyumlu bir şekilde yaşamalarını sağlayacak olan sosyal normları öğrenmelerinde etkili bir rol oynamaktadır. (Eroğlu, 2007:124) Türk eğitim sisteminde yaygın öğrenci-öğretmen etkileşiminin, öğretmenin öğrenci üzerinde kısıtlayıcı ve baskıcı bir otorite kullanması biçiminde olduğunu ve bunun çocuğun otoriteye boyun eğen, edilgen bir kişilik edinmesine neden olduğunu belirtmektedir. (Özen, 1996:45) Tezcan (1987) tarafından yapılan bir araştırmada, yurt dışından dönen lise öğrencileri, Türk okullarındaki öğretmen davranışlarının çok otoriter olduklarını belirtmişlerdir. (Tezcan, 1987:153) Bu durum eğitim sisteminin hoşgörüsüz, katı davranışları benimseyen insanlar yetiştirmesine neden olmaktadır.

Kurumsal Normlar: Kişinin çalıştığı kurumun içinde bulunduğu toplum, faaliyet gösterdiği sektör ve kurumun içinde bulunduğu koşullar, kurum kültürü üzerinde etkili olmaktadır. (Pennings ve Greskov, 1986:317-334) Bu nedenle her örgütün kendisine özgü bir kültürü bulunmaktadır ve çalışanlardan bu kültüre uygun hareket etmesi beklenir. Bu davranışların benimsenmemesi durumunda dışlanma ve işten atılma tehlikesi ile karşılaşmaktadır. (Özkalp ve Diğ., 1998:83) Örgütte egemen olan ve paylaşılan değerler ve normlar, örgütte uzlaşma sağlayan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan öğelerdir. (Şişman, 2002:95)

Lider olan kişi, en yüksek konumdaki kişi olsa da, sosyal yapının bir parçasıdır. Liderler, diğer kişilerle aynı şekilde bir aile içerisinde dünyaya gelir, aile tarafından sosyalleştirilir, topluma uyumunun sağlanması için eğitim kurumlarına gönderilir, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için herhangi bir kurumda çalışmak zorunda kalır ve bütün bu süreç esnasında kendine has sosyal bir çevre oluşturur. Aile, eğitim kurumu, sosyal çevre ve kurumlar istikrarlı bir statü, rol ilişkileri ve belirli normlardan oluşmaktadır. Bu normlar, grupların etkileşimi sırasında oluşan ve üyelerin davranışlarını düzenleyen yaptırımı olan kıstaslardır. Liderin davranışı hem bu normlar tarafından oluşturulmuş yapılar içerisinde ortaya çıkmakta, hem de bu normlardan etkilenmektedir. Dolayısı ile liderin davranışlarının, içerisinde bulunduğu bu sosyal yapılardan etkilenmediğini düşünmek doğru olmayacaktır.

5. LİDERLİK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN TOPLUMSAL NORMLARIN ANALİZİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Normlar, toplumsal yapıyı düzenleyici kurallar olarak toplum içerisinde oluşan, insanlar arasındaki ilişkiler ve etkileşimlerdeki davranışlara yön veren/çerçevesini çizen ilke ve kurallardır. Bu çalışmada bireyin içinde yetiştiği ailesinde ve eğitim aldığı kurumdaki normların otokratikliği veya serbesiyetçi olma düzeylerine, sosyal çevresindeki normlara uyum düzeyine ve çalıştığı kurumlardaki norm varlığı düzeyine göre liderin davranışlarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Araştırma liderlik davranışını konu edindiği için özellikle liderlik potansiyeli yüksek kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle amaçlı örnekleme yapılarak işletme sahipleri araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma 10-11 Nisan 2009 tarihleri arasında İstanbul'da TOBB, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu ve Dış Ticaret Müsteşarlığı işbirliği ile gerçekleştirilen **Dünya Türk Girişimciler Kurultayı**'na katılan girişimciler üzerinde yapılmıştır. Katılımcılar dünyanın pek çok ülkesinde yaşayan Türk girişimciler olduğu için özellikle Türkiye'de doğmuş, büyümüş ve Türkiye'de yaşayan girişimciler araştırmanın kapsamına alınmıştır.

70 farklı ülkeden gelen 1809 kişinin katıldığı kurultayda, Türkiye'den 750 kişi katılmıştır. Bu kişilerin 298 işletme temsilcisidir. 298 işletme temsilcisinden 144'dünden veri sağlanmıştır. Ancak, alınan anketlerin 23 tanesi veri eksikliğinden dolayı araştırma kapsamı dışında tutulmuş ve 121 anket araştırma kapsamında analiz edilmiştir.

Anket formu üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde demografik bilgilerin sağlanmasına yönelik, ikinci bölümde toplumsal normların belirlenmesine yönelik ve üçüncü bölümde de liderlik davranışının belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır. Demografik bilgiler kısmında araştırmanın bağımsız değişkenleri olan biyolojik, eğitimsel, ekonomik, coğrafik, siyasal ve mesleki nitelikler ölçülmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan bu bölümdeki soruları kişinin yetişme çağı olarak da adlandırılan 7-18 yaş arasındaki dönemlerine bağlı olarak cevaplandırmaları istenmiştir.

Norm bölümünde ise, dört ana grup soru bulunmaktadır. Aile normları, eğitim normları, sosyal normlar ve kurumsal normlar bölümlerinden oluşan bu kısımda kişinin yetişme çağındaki koşullarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bölümdeki soruların hazırlanmasında Kağıtçıbaşı (2007;2008), Özen (1996), Şimşek ve Fidan (2005) ve Türkoğan'dan (1998) yararlanılmıştır. Aile normları 6, eğitim normları 6, toplumsal normlar 5 ve kurumsal normlar da 5 soru olmak üzere toplam 22 sorudan oluşan bu bölümde 5'li Likert ölçeği (5-Her Zaman, 4 Çoğu Zaman, 3-Ara Sıra, 2-Nadiren, 1-Hiçbir Zaman) kullanılmıştır

Anket formunun üçüncü bölümünde Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) kullanılmıştır. Ölçek ilk olarak Hemphill (1949) tarafından geliştirilmiş ve Ohio State Üniversitesi araştırmalarının temelini oluşturmuştur. 1700 sorudan oluşturulan ilk ölçek önce 150 soruya sonrada

100 soruya indirilmiştir. Daha sonra revize edilen ölçeğin en çok kullanılan şekli Stogdill (1963) tarafından geliştirilen 12. versiyonudur. Türkiye’de ölçek ilk olarak Ergun (1981) tarafından Türkçeye çevrilerek kamu yöneticilerinin liderlik davranışının belirlenmesine yönelik kullanılmıştır. (Ergun, 1981) Ölçek, liderlik davranışlarının belirlenmesinde ülkemizde sıklıkla kullanılmaktadır. (Balcı, 1997; Sadullah, 1997; Akdoğan, 1997; Acar, 2001;

Araştırmanın gerçekleştirilmesinden önce Balıkesir iline bağlı Sındırgı İlçesinde 20 girişimci üzerinde ön uygulama yapılarak anketin güvenilirlik testi yapılarak araştırmaya geçilmiştir. Cronbach’ın Alfa katsayısı yöntemi kullanılarak yapılan güvenilirlik testinde norm bölümü için 0,805 değeri hesaplanmıştır. LDTA için hesaplanan alfa değeri 0,813’tür. İnisiyatif boyutu için alfa değeri 0,754 iken, kişiyi dikkate alma boyutu için alfa değeri 0,783 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan değerlere göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

5.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS (versiyon 17) programında değerlendirilmiştir. Demografik veriler için tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Farklı norm düzeylerine sahip olan bireylerin liderlik davranışında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek için hipotez testleri yapılmıştır. Hipotez testleri için korelasyon analizi, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır.

5.2.1. Demografik Analiz

Ankete katılanların cinsiyet ve yaş durumlarına göre katılımcıların % 14’ü kadın, % 86’sı ise erkektir. Bu durum ülkemizde üst düzey yönetimdeki erkek egemenliğinin bu araştırma için de geçerli olduğunu göstermektedir. (Acuner ve Sallan, 1993:77-92) Katılımcıların yaş ortalaması ise 43’tür. araştırmaya katılanların % 70’i 5-6 aile üyeli, %16’sı 7-8 üyeli, % 15’i ise 1-4 üyelidir. Katılımcıların, ailelerinin sosyo-ekonomik statüsüne göre dağılımı ise; % 38 ile orta düzey, % 25,6’sının yüksek düzey, % 24’ünün çok yüksek düzey, % 12,4’ünün ise düşük düzeyde olduğu, katılımcıların ailelerinin siyasal görüşlerine göre dağılımı incelendiğinde ise % 34,7 ile sağ görüş, % 21,5’inin ise sol görüşü benimsediği görülmektedir.

Yetiştikleri coğrafi bölgelere göre katılımcıların % 53,7’si Türkiye’nin batısında, % 33’ü orta Anadolu’da, % 13,2’si ise Türkiye’nin doğusunda yetişmiştir. Katılımcıların % 70,2’si il merkezinde, % 15,7’si ilçe merkezinde ve % 14’ü de köy/bucak’ta yetişmiştir. Araştırmaya katılanların % 82’si üniversite ve üzeri eğitime sahiptir. Katılımcıların % 52’si eğitimlerini görürken ailelerinin, % 43’ü yurt veya arkadaşlarının ve % 4’ü akrabalarının yanında yaşamıştır. Katılımcıların yüksek öğretimlerinde % 83’ü büyük şehirlerde (merkez), % 9,9’u küçük şehirlerde (taşra), % 6,6’sı ise yurt dışında eğitim görmüştür.

Çizelge 4: Demografik Özelliklere Göre İlişkin Bulgular

Değişken	Kategori	Fr	%	Değişken	Kategori	Fr	%
Cinsiyet	Kadın	17	14	Yetiştigi	Doğu	16	13,2
	Erkek	104	86	Coğrafi	Orta	40	33,1
Yaş	20-29	6	5,0	Bölge	Batı	65	53,7
	30-39	51	42,1	Yaşadığı	İl	85	70,2
	40-49	30	24,8		İlçe	19	15,7
	50-59	26	21,5	Merkez	Köy/Bucak	17	14,0
	60 ve üzeri	5	4,1	Eğitim	İlk-Orta	3	2,5
1-4	19	15,7	Lise		19	15,7	
Aile	5-6	70	57,9	Düzeyi	Lisans	73	60,3
Büyüklüğü	7-8	20	16,5	Lisansüstü	26	21,5	
	9 ve üzeri	10	8,3	Eğitim	Aile	63	52,1
Ailenin	Düşük	15	12,4		Özerkliği	Akraba	5
Sosyo-	Orta	46	38,0	Diğer	53	43,8	
Ekonomik	Yüksek	31	25,6	Eğitim Yeri	Büyük İl	101	83,5
Statüsü	Çok Yüksek	29	24,0		Küçük İl	12	9,9
Ailenin	Sol	26	21,5	Yurt Dışı	8	6,6	
Siyasal	Merkez	41	33,9	Çalışmaya	15 ve önce	21	17,4
Eğilimi	Sağ	42	34,7		Başlama	16-20	28
Yetiştigi	1. Der. Gel. İl	63	52,1	Yaşı	21-25	39	32,2
	2. Der. Gel. İl	18	14,9	26 ve üzeri	8	6,6	
Yerin	3. Der. Gel. İl	18	14,9	Deneyim	0-9	18	14,9
Gelişmişlik	4. Der. Gel. İl	14	11,6		Süresi	10-19	45
Düzeyi	5. Der. Gel. İl	5	4,1	20-29	24	19,8	
	Eksik Veri	3	2,5	30-39	19	15,7	
				40 ve üzeri	8	6,6	

İş deneyimleri açısından durum incelendiğinde % 37'si 10-19 yıllık, %19,8'i 20-29 yıllık, % 15,7'si 30-39 yıllık, % 14,9'u 10 yıldan az ve % 6,6'sı 40 yıldan daha fazla deneyime sahiptir.

5.2.2. Hipotez Testleri

Araştırmada öncelikli olarak demografik değişkenler ile liderlik davranışı arasındaki ilişki düzeyine bakılmıştır. İlişkinin yönünü görebilmek ve kişilerin yetişme dönemlerindeki demografik durumlarına göre liderlik davranışında bir farklılığın olup olmadığını çıkarabilmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Demografik özellikler ile liderlik davranışı arasındaki ilişkiye yönelik olarak kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir. Kurulan 14 hipotezden dördü kabul, 10'u reddedilmiştir.

Çizelge 5: Demografik Değişkenlere Yönelik Hipotezler

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
H1	Liderlik davranışı ile liderlerin yaş grupları arasında ilişki vardır	Kabul
H2	Liderlik davranışı ile liderlerin cinsiyetleri arasında ilişki vardır	Red
H3	Liderlik davranışı ile liderlerin yetiştikleri yerlerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyleri arasında ilişki vardır	Kabul
H4	Liderlik davranışı ile liderlerin yaşadığı merkezler arasında ilişki vardır	Kabul
H5	Liderlik davranışı ile liderlerin yetiştiği coğrafik bölgeler arasında ilişki vardır	Red
H6	Liderlik davranışı ile göre lideri yetiştiren aileler (aile-akraba-yurt) arasında ilişki vardır	Red
H7	Liderlik davranışı ile liderin baba mesleği türleri arasında ilişki vardır	Red
H8	Liderlik davranışı ile liderin anne mesleği türleri arasında ilişki vardır	Red
H9	Liderlik davranışı ile ailenin sosyo-ekonomik statüleri arasında ilişki vardır	Red
H10	Liderlik davranışı ile liderin ailesinin siyasi görüşleri arasında ilişki vardır	Red
H11	Liderlik davranışı ile liderin aile büyüklükleri arasında ilişki vardır	Red
H12	Liderlik davranışı ile liderin eğitim düzeyleri arasında ilişki vardır	Red
H13	Liderlik davranışı ile liderin eğitim gördüğü yerler arasında ilişki vardır	Red
H14	Liderlik davranışı ile liderin mesleki deneyim süresi arasında ilişki vardır	Kabul

Hipotez testi sonuçlarına göre H1, H3, H4 ve H14 kabul edilmiştir. Liderlik ile liderin yaşı, yetişilen yerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi, yetiştirilen merkez ve mesleki deneyim süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen veriler aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 6: Demografik Değişkenlere İlişkin Korelasyon

		Lider Davranış Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Yaş	Pearson İlişki Katsayısı	,325**	,313**	,193
	Sig. (2-yönlü)	,001	,002	,058
Yetişilen Yerin Sosyo-Ekonomik Düzeyi	Pearson İlişki Katsayısı	,276**	,252*	,179
	Sig. (2-yönlü)	,006	,013	,080
Yetişilen Merkez	Pearson İlişki Katsayısı	,170	,052	,228*
	Sig. (2-yönlü)	,096	,615	,025
Mesleki Deneyim Süresi	Pearson İlişki Katsayısı	,301**	,258*	,215*
	Sig. (2-yönlü)	,003	,011	,035

* 0,05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

** 0,01 düzeyinde anlamlılık (2-Yönlü)

İlişkinin yönünü görebilmek ve demografik özelliklere göre liderlik davranışının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları (One-Way ANOVA) ise aşağıdaki gibidir.

Çizelge 7: Demografik Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Top.	Serbestlik Der.	Kareler Ort.	F	P	Fark
Yaş Grupları	Grup İçi	1630,175	4	407,544	4,767	0,001	2-4
	Gruplar Arası	9660,647	113	85,492			
	Toplam	11290,822	117				
Yetişilen Yerin Sosyo Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi	Grup İçi	593,438	2	296,719	3,206	0,044	1-3
	Gruplar Arası	10735,840	116	92,550			
	Toplam	11329,277	118				
Yetiştigi Merkez	Grup İçi	661,187	2	330,594	3,632	0,029	1-2
	Gruplar Arası	10741,507	118	91,030			
	Toplam	11402,694	120				
Mesleki Deneyim	Grup İçi	1330,911	4	332,728	3,734	0,007	1-4 1-5
	Gruplar Arası	9713,720	109	89,117			
	Toplam	11044,632	113				

Tablodan da görüldüğü gibi, yaş gruplarına göre ($F=4,767$; $p=0,001$), yetişilen yerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine göre ($F=3,206$; $p=0,44$), yetiştigi merkeze göre ($F=3,362$; $p=0,029$) ve mesleki deneyime göre ($F=3,734$; $p=0,007$) anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Yapılan analiz sonrasında, liderlerin yaşları artkça, sosyo-ekonomik yönden gelişmemiş illerde yetiştiğçe, yetiştigi merkezin küçüldükçe ve mesleki deneyimi artkça liderlik davranışının otokratikleştiği söylenebilir.

Toplumsal normlar ile liderlik ilişkisini belirlemeye yönelik olarak kurulan hipotezler ise aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8: Toplumsal Normlara Yönelik Hipotezler

H15	Liderlik davranışı ile ailenin otoriterlik düzeyi arasında ilişki vardır	Red
H16	Liderin davranış tarzına göre babasının otoriterlik düzeyi arasında ilişki vardır	Kabul
H17	Liderin davranış tarzına göre öğretmenlerin otoriterlik düzeyi arasında ilişki vardır	Kabul
H18	Liderin davranış tarzına göre liderin sosyal çevre normlarına uyma düzeyi arasında ilişki vardır	Kabul
H19	Liderin davranış tarzına göre liderin dini inanç düzeyi arasında ilişki vardır	Red
H20	Liderin davranış tarzına göre kurumsal normların varlık düzeyi arasında ilişki vardır	Kabul

Analiz sonucuna göre H16, H17, H18 ve H20 kabul edilmiştir. Liderlik davranışı ile liderin babasının otoriterlik düzeyi, orta öğretim kurumları otoriterlik düzeyi, öğretmenlerin otoriterlik düzeyi, liderin sosyal çevresine uyum düzeyi ve liderin çalıştığı kurumlardaki norm varlık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ama zayıf ilişkiler bulunmuştur.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen veriler aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 9: Toplumsal Normlara İlişkin Koarelasyon

		Lider_Davranış Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Aile Otoriterlik Düzeyi	Pearson İlişki Katsayısı	-,086	-,115	-,013
	Sig. (2-yönlü)	,349	,207	,887
Babanın Otoriterlik Düzeyi	Pearson İlişki Katsayısı	,205*	,030	,333**
	Sig. (2-yönlü)	,024	,743	,000
Eğitim Kurumu Otoriterlik Düzeyi	Pearson İlişki Katsayısı	-,118	,026	-,244**
	Sig. (2-yönlü)	,199	,778	,007
Sosyal Çevre Normlarına Uyum	Pearson İlişki Katsayısı	,198*	,143	,182*
	Sig. (2-yönlü)	,029	,117	,046
Kurumsal Norm Varlık Düzeyi	Pearson İlişki Katsayısı	,282**	,142	,333**
	Sig. (2-yönlü)	,002	,119	,000

* 0,05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

** 0,01 düzeyinde anlamlılık (2-Yönlü)

Toplumsal normlar ile liderlik davranışı arasındaki ilişkinin yönünü görebilmek ve demografik özelliklere göre liderlik davranışının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları (One-Way ANOVA) ise aşağıdaki gibidir.

Çizelge 10: Demografik Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Top.	Serbestlik Der.	Kareler Ort.	F	P	Fark
Babanın Otoriterlik Düzeyi	Grup İçi	1103,482	2	551,741	6,321	0,002	2-3
	Gruplar Arası	10299,212	118	87,281			
	Toplam	11402,694	120				
İlk-Öğretim Kurumu Otokratiklik Düzeyi	Grup İçi	632,913	2	316,456	3,467	0,034	1-2
	Gruplar Arası	10769,782	118	91,269			
	Toplam	11402,694	120				
Sosyal Çevre Normlarına Uyum Düzeyi		809,994	2	404,997	4,512	0,013	1-3 2-3
		10592,700	118	89,769			
		11402,694	120	11402,694			

Tablodan görüldüğü gibi babanın otoriterlik düzeyine (F=6,321; p=0,002), ilköğretim kurumu otokratiklik düzeyine (F=3,467; p=0,034), sosyal çevre normlarına uyum düzeyine göre (F=4,512; p=0,013) ve kurumsal norm varlık düzeyine göre (p=0,038) liderlik davranışında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Liderlik, sadece liderin kendisi ile ilgili olmadığı için, liderlik üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Liderin, liderliğini (davranışını) etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Liderlik teorisinin tarihsel gelişiminde bu durum açıkça görülmektedir. Liderlik davranışını açıklamaya yönelik çalışmalarda önce liderin kişisel özellikleri incelenmiş, sonra liderin sergilemiş olduğu davranışlar araştırılmış ve liderin davranışları liderlik yaptığı kişilerin özellikleri ile bulunduğu durumu da kapsayarak genişlemiştir. Liderliğe ilişkin araştırmalar yeni yöntem ve yaklaşımlar ile sürekli gelişmektedir.

İnsanların davranışları kişisel unsurlardan (fizyolojik, psikolojik, zekâ, algı, düşünce, inanç, ihtiyaç vb.), çevresel faktörlerden (kültür, din, örf, adet, sosyal normlar, aile vb.) ve içinde bulunulan durumdan (eğitim, iş/meslek, gelir, statü vb.) etkilenmektedir. Liderin insan olarak bu faktörlerden etkilenmemesi mümkün değildir. Bu çalışmada liderin yetişme döneminde içinde bulunduğu aile, eğitim sosyal ve kurumsal normlar ile bugünkü liderlik davranışı arasındaki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede hipotezler kurulmuş ve test edilmiştir. Bu faktörlerden bazıları ile liderlik davranışı arasında ilişki kurulurken, bazıları ile ilişki bulunamamıştır.

Araştırma sonucunda;

- Liderin yaşına göre davranışlarının farklılaştığı,
- Liderin yetiştiği yerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine göre farklılaştığı
- Liderin yetiştiği merkeze göre davranışının farklılaştığı,
- Liderin mesleki deneyimine göre liderlik davranışının farklılaştığı,
- Liderin babasının otokratiklik düzeyi ile liderin davranışlarının farklılaştığı,
- Liderin öğretmenlerinin otokratik davranması ile liderin davranışlarının farklılaştığı,
- Sosyal çevrenin kurallarına uyma düzeyi ile liderin davranışlarının farklılaştığı,
- Kurumsal normların varlık düzeyi ile liderlik davranışının farklılaştığı

bulunmuştur. Bu sonuçlar yapılan araştırma kapsamında elde edilen verilere göre ulaşılan bulgulardır. Benzer araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir.

Sargut'un (2001:226-235) Türk toplumu için yaptığı çözümlemeye göre Türk kültürü bireycilik yerine ortaklaşa davranışı ve eril değerler yerine dişil değerleri önde tutmakta, belirsizlikten kaçınmakta, güç mesafesi yüksek, denetim noktası dışarıda ve değişime direnci yüksek bireyler yetiştirmekte, çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörmekte, değerler sistemi batı toplumu ile uyuşmayan geniş bağlamli bir toplumdur. Bu

bağlamda toplumda çalışanların liderden beklentileri de batı toplumlarından farklılaşmaktadır. Türk toplumunda, liderden çalışanların sorularının yanıtlarını bilmesi ve onlar adına karar vermesi beklenmekle birlikte, çalışanlar tarafından liderler anne/baba yerine konarak ilgi ve bakım beklemektedir. Bu nedenle Türk toplumunda liderlerin otokratik davranması toplumsal yapı açısından beklenen bir durumdur. Araştırmada ulaşılan sonuçlar bu duruma uymaktadır.

Araştırmanın bulgularına göre, genel anlamda otokratik babası olanların, otokratik öğretmenlerden eğitim alanlarının otokratik liderliğe yöneldiği, sosyal normlara uyum sağlama derecesi yüksek düzeyde olan kişilerin daha otokratik liderlik davranışı sergilediği söylenebilir. Aynı zamanda liderlik yaşı artıkça davranışlar otokratikleşmektedir. Sonuç olarak denilebilir ki; otokratik toplum otokratik liderler yetiştirmektedir.

KAYNAKÇA

1. ACUNER, S. ve S. SALLAN, “Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar”, **Amme İdaresi Dergisi**, S. 3, s. 77-92, 1993.
2. AKDOĞAN, A., “Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinin Yöneticilerinin Yönetimsel Düzey, Eğitim Alanları ve Yaşlarına Göre Liderlik Davranışları”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 290-295, 1997.
3. AKTAN, C. C. ve T. VURAL, “Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar” içinde: C. C. Aktan (Ed.), **Kurullar, Kurumlar ve Düzen**, SPK Ya., Ankara, 2006.
4. ALDAIR, J., **Kışkırtıcı Liderlik**, Alteo Ya., İstanbul, 2005.
5. ARNETT, B.D., D. G. STEVE ve S. D. HUNT, “The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing”, **Journal of Marketing**, Vol. 67, s. 89-105, 2003.
6. AVOLIO, B. J., S. KAHAIYA ve G. E. DODGEB, “E-Leadership: Implications For Theory, Research, And Practice”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 11, No. 4, s. 615-668, 2001.
7. AZİZ, A., **Toplumsallaşma ve Kitlelesel İletişim**, Ankara Üniv. Basın-Yayın Yüksekokulu Ya., Ya. No. 2, Ankara, 1982.
8. BALCI, A., “Liderlik Görüş Anketinin Türkçeye Uyarlanması ve Yapı Geçerliliği”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 37-43, 1997.
9. BALCI, A., **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**, PagemA Ya., Ankara, 2001.
10. BOVEE, C. ve Diğerleri, **Management**, Mcgraw-Hill Inc., New York, 1993.
11. CEVİZCİ, A., **Felsefe Sözlüğü**, Paradigma Ya., İstanbul, 2000.

12. CÜCELOĞLU, D., **İnsan Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2006.
13. DAY, D. V., “Leadership Devolpment: A Review in Context”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 11, No. 4, 2000.
14. DOĞAN, S., **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Ya., İstanbul, 2007.
15. ERÇETİN, Ş. Ş., **Lider Sarmalında Vizyon**, Önder Matbaacılık, Ankara, 1998.
16. EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Ya., 6. Bas., İstanbul, 2000.
17. ERGUN, T., **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, TODAİE Ya., Ankara, 1981.
18. EROĞLU, F., **Davranış Bilimleri**, Beta Ya., 7. Bas., İstanbul, 2007.
19. FEHR, E., FISCHBACHER, U., “Social Norms and Human Cooperation”, **Trends in Cognitive Sciences**, Vol. 8, No. 4, s. 185-190, 2004.
20. FIEDLER, F. E., “How Do You Make Leader More Effective?”, **Organizational Dynamics**, Fall72, Vol. 1 Issue 2, s. 2-18, 1972.
21. FİNDİKÇİ, İ., **Hizmetkar Liderlik**, Alfa Ya., 2009.
22. GIDDENS, A., **Sosyoloji**, Ayraç Ya., Ankara, 2000.
23. GIDDENS, A., **Toplumun Kuruluşu: Yapılaşma Kuramının Ana Hatları**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1999.
24. GLUECK, W. F., **Management**, Dryden Pres, Illinois, 1980.
25. GOUGH, H., “A Managerial Potentian Scale Fort h California Psychological Inventory”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 69, s. 233-241, 1984.
26. GÖKSU, T., **Sosyal Psikoloji**, Seçkin Ya., Ankara, 2007.
27. GÜLER, Ç. ve Z. ÇOBANOĞLU, **Sosyal Çevre**, Sağlık Bakanlığı Ya., Ankara, 1994.
28. GÜNEY, S., “Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul,s. 202-225, 1997.
29. GÜNGÖRMÜŞ, O., "Baba-Çocuk İlişkisi" içinde **Ana-Baba Okulu**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1992.
30. HELLRIEGEL, D. ve J. W. SLOCUM, **Management**,: Addison-Wesley Pub., Wokingham, 2006.
31. HERSEY, P. ve K. H. BLANCHARD, **Management of Organizational Behavior: Utulizing Human REsources**, Prentice Hall, New Jersey, 1982.
32. HODGETTS, R.M., **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çev. C. ÇETİN-E. C. MUTLU), Der Ya., İstanbul, 1997.

33. HOFSTEDE ,G., Culture and Organizations: Software Of Mind, McGraw Hill, London, 1997
34. HOGAN, R., “What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality”, **American Psychologist**, Vol. 49, July, ss.493-504. 1994
35. HUGHES, R., R. GINNETT ve G. CURPHY, **Leadership**, McGraw Hill, NewYork, 1999.
36. HUGHES, R., R. GINNETT ve G. CURPHY, **Leadership**, McGraw Hill, NewYork, 1999.
37. İBİCİOĞLU, H. ve H. DOĞAN, “İşletmelerde Öğrenme Kültürü Yaratama ve Akademik Lider Olarak Yönetici Rolüne İlişkin Türkiye’deki Üç Güvenlik İşletmesinde Bir Araştırma”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya**, 2002 .
38. İBİCİOĞLU, H., Türk Aile Sistemi Normların Üniversitede Okuyan Öğrencilerin Lider Özellikli Yetişip Yetişmemesine Etkisinin İncelenmesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama, SDÜ İİBF, Isparta, 1998.
39. JACOBSEN, C. ve R. J. HOUSE, “Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model, And Tests”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 10, No. 1, s. 75, 2001.
40. KAĞITÇIBAŞI, Ç., “Çağdaş Dünyada İnsan Gelişimine İlişkin Görüşler ve Türkiye Deneyimi”, **1. Ulusal Çocuk Kültürü Kongresi Bildiri Kitabı**, 6-8 Kasım 1996, Ankara, 1997.
41. KAĞITÇIBAŞI, Ç., **Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile**, Evrim Ya., İstanbul, 2007.
42. KAĞITÇIBAŞI, Ç., **Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, Evrim Ya., İstanbul, 2008.
43. KIREL, Ç., A. KAYAOĞLU ve R. GÖKDAĞ, **Sosyal Psikoloji**, Anadolu Üniversitesi Ya., Ya. No. 1570, Eskişehir, 2004
44. KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Ya., İstanbul, 2005.
45. LEWIN, K., “Experiments in Social Space”, **Reflections**, Vol 1, No. 1, s. 7-13, 1999.
46. LORD, R., “A Meta Analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions”, **Journal od Applied Psychology**, Vo. 71, s.402-410, 1986.
47. MUMFORD M. D., S. P. ZACCARO, M. S.CONNELLY ve M.A. MARKS, “Leadership Skills: Conclusions And Future Directions”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 11, No. 1, s. 157, 2000.
48. NEWSTORM, J. W. Ve K. DAVIS, **Organizational Behavior At Work**, McGraw Hill, 1993.
49. OĞUZKAN, A. F., **Eğitim Terimleri Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu Ya., Ankara, 1974.

50. OSTROM, E., **Governing The Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action**, Cambridge University Press, New York, 1995.
51. ÖZBAY, Ö., “Üniversite Öğrencileri Arasında Din ve Sosyal Sapma”, **Cumhuriyet Ün. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 31, No.1, s. 1-24, 2007.
52. ÖZDEMİR, Ş., C. VATANDAŞ ve Ö. TORLAK, “Sosyal Problemleri Çözmede Aile Yaşam Döngüsü (AYD) Önemi”, **Aile ve Toplum**, C. 4, S. 16, s. 7-18, 2009.
53. ÖZEN, Ş., **Bürokratik Kültür I, Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, TODAİE Ya., Ankara, 1996.
54. ÖZKALP, E. ve Diğ., **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No: 26, Eskişehir, 1998.
55. ÖZSALMANLI, A. Y., “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 13, s. 137-146, 2005.
56. PENNING, J. M. ve C. G. GRESOV, “Technoeconomic and Structural Correlates of Organizational Culture: An Integrative Framework”, **Organization Studies**, Vol 4, s. 317-334, 1986.
57. REDDIN, W. J., **Managerial Effectiveness**, McGraw Hill, New York, 1971.
58. ROST, J. C., **Leadership for the Twenty-First Century**, Praeger, New York, 1993.
59. SADULLAH, Ö., “Liderlik Tarzları ve Deniz Harp Okulu Son Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Profili”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 106-117, 1997.
60. SARGUT, S., **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Ya., İstanbul, 2001.
61. SIEGEL, A. E. ve S. SIEGEL, “Reference Groups, Membership Groups, and Attitude Change”, **Journal of Abnormal Psychology**, Vol. 55, No. 3, s. 360-364, 1957.
62. SİLAH, M., **Sosyal Psikoloji**, Gazi Ya., Ankara, 2000.
63. STOGDILL, R. M., “Leadership, Membership and Organization”, **Psychol. Bull**, Vol. 47, s.1-14, 1950.
64. STONER, J.A. ve F.R. EDWARD, **Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1992.
65. SUCU, Y., “Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama”, **1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, Kara Harp Okulu, KHO Matbaası, Ankara, 1995.
66. SWINGWOOD, A., **Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1998.

67. ŞERİF, M., C. ŞERİF, **Sosyal Psikolojiye Giriş**, (Çev. M. Atakay, A.Yavuz), Sosyal Ya., İstanbul, 1996.
68. ŞİMŞEK, N. ve M. FİDAN, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Tablet Ya., Konya, 2005.
69. ŞİŞMAN, M., “Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 162-167, 1997
70. TANNENBAUM, R., W. H. SCHMIDT, “How to Chose a Leadership Pattern”, **Harvard Business Review**, Vol 36, No 2, 1958.
71. TAYLOR, E. T., L. A. PEPLAU ve D. O. SEARS, **Sosyal Psikoloji**, (Çev. A. Dönmez), İmge Ya., Ankara, 2007.
72. TEZCAN, M., **Eğitim Sosyolojisi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya., Ya. No. 150, Ankara. 1985
73. TEZCAN, M., **Sosyolojiye Giriş: Temel Kavramlar**, Ankara Ün. Eğitim Bilimleri Fak. Ya., Ya. No. 177, Ankara, 1995.
74. TEZCAN, M., **Yurt Dışından Dönen Gençlerin Uyum Sorunları, Eğitim Sistemi ve Çevreye Uyumluluğu**, Engin Ya., Engin Ya., Ankara, 1987.
75. THOMAS, P., “The Relationship Between Self-Efficacy For Participating In Self-Managed Work Groups And The Big Five Personality Dimensions”, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 17, 349-362, 1996.
76. TOSUN, K., **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İ.İ.E.Ya., Ya. No:125, İstanbul, 1990.
77. TÜRKMEN, İ., **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Ya., Ya. No:519, Ankara: 1999.
78. UYSAL, V., **Din Psikolojisi Açısından Dini Tutum Davranış ve Şahsiyet Özellikleri**, Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Ya., Ya. No.111, İstanbul, 1996.
79. VROOM, V. H. Ve P. W. YETTON, **Leadership and Decision Making**, University of Pitsburg Press, Pitsburg, 1973.
80. WEBER, M., **Sosyolojinin Temel Kavramları: Meslek Olarak İlim**, Efkâr Ya., İstanbul, 2004.
81. YETKİN, Y., “Biyoloji Eğitimi İle Sağlanan Davranış Değişikliklerinin İnsanın Yücelişi ve Dünya Barışına Katkısı”, **Turkish Journal of Biology**, Vol. 22, s. 347-367, 1998.
82. ZEL, U., **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Ya., Ankara, 2006.
83. ZEL, U., **Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açılan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, Seçkin Ya., Ankara, 2001.