



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI
PSİKOLOJİ BİLİM DALI**

**LİDERLİĞE ALTERNATİF BİR YAKLAŞIM OLARAK LİDERLİK ETME
MOTİVASYONU VE FARKLI SOSYAL GRUPLARDAKİ ROLÜ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Funda TURHAN

**Danışman:
Doç.Dr. M. Ersin KUŞDİL**

BURSA – 2014

T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Psikoloji Anabilim Dalı, Psikoloji Bilim Dalı'nda öğrenim gören 701145002 numaralı Funda Turhan'ın hazırladığı "Liderliğe Alternatif Bir Yaklaşım Olarak Liderlik Etme Motivasyonu ve Farklı Sosyal Gruplardaki Rolü" başlıklı Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 08/08/2014 günü 12:30-14:00 saatleri arasında yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.



Üye

Doç. Dr. M. Ersin KUŞDİL (Danışman)
Uludağ Üniversitesi



Üye

Doç. Dr. Leman Pınar TOSUN
Uludağ Üniversitesi



Üye

Doç. Dr. Rüçhan ÖZKILIÇ
Uludağ Üniversitesi

08/08/ 2014

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Funda TURHAN
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : Psikoloji
Bilim Dalı : Psikoloji
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı :X+202
Mezuniyet Tarihi : 14/08/2014
Tez Danışman(lar)ı : Doç. Dr. M. Ersin KUŞDİL

LİDERLİĞE ALTERNATİF BİR YAKLAŞIM OLARAK LİDERLİK ETME MOTİVASYONU VE FARKLI SOSYAL GRUPLARDAKİ ROLÜ

Liderlik sürecinin anlaşılmasına yönelik pek çok kuram ortaya atılmışsa da, “bireylerin neden lider olmak istedikleri” sorusu çoğunlukla yanıtız kalmıştır. Bu çalışma, bu soruyu yanıtlamaya yönelik bir çabayla Chan ve Drasgow (2001) tarafından oluşturulan Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin Türkçe'ye kazandırılması, liderlik motivasyonlarının bireysel değerler ile ilişkilerinin araştırılması ve liderlik motivasyonlarının sosyal gruplara katılma ve liderlik etme isteği üzerindeki yordayıcı etkisinin belirlenmesi amaçlarını taşımaktadır. Araştırma kapsamında Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'nde öğrenim görmekte olan 497 öğrenciden veri toplanmıştır. Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin test-tekrar test güvenilirliği için bu katılımcılardan 200'ü yaklaşık 3-4 hafta sonra tekrar davet edilmişlerdir. Yapılan faktör analizi sonucunda 6 madde ölçekten çıkartılmış; orijinal çalışmada olduğu gibi, duyuşsal-kimlik, çıkarsız ve sosyal-normatif olmak üzere üç liderlik motivasyonu faktörü bulunmuştur. Analiz sonuçları, faktörlerin iç tutarlılıklarının ve test-tekrar-test korelasyonlarının yeterli olduğunu göstermektedir. Bireysel değerler ile liderlik motivasyonları arasındaki ilişkiler regresyon ve korelasyon analizleri ile incelenmiş ve başta özgenişletim olmak üzere, tüm ana değer boyutları ile liderlik motivasyonları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kümeleme analizi sonuçları, çalışmada kullanılan grup tiplerinin “yakınlık grupları, kimlik grupları, geçici gruplar, birincil zayıf bağlantı grupları ve ikincil zayıf bağlantı grupları” olmak üzere beş küme içinde sınıflandırılabileceğini göstermiştir. Hiyerarşik regresyon analizleri, bireylerin beş ayrı grup türüne katılım isteklerinin yordanmasında her üç liderlik motivasyonunda değişen ölçülerde etkili olduğuna işaret ederken, lider olma isteğinin yordanmasında duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonunun daha belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Analizler, beş ayrı grup türünde katılım isteğinin değer yönelimlerine kıyasla grup özellikleri, liderlik etme isteğinin ise grup özelliklerine kıyasla bireysel değerler ve dindarlık değişkenleri tarafından daha fazla açıklandığını göstermektedir. Ayrıca, kız öğrencilerin gruplara katılma, erkek öğrencilerin ise gruplara liderlik etme isteklerinin daha fazla olduğu saptanmıştır. Bulgular literatürdeki çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılmış, çalışmaların kısıtlılıkları değerlendirilmiş ve gelecekteki çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler:

Liderlik motivasyonu, Schwartz'ın Değer Modeli, Grup türleri, Grup Özellikleri, Liderlikte bireysel farklılıklar

ABSTRACT

Name and Surname : Funda TURHAN
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institute
Field : Psychology
Branch : Psychology
Degree Awarded : Master
Page Number : X+202
Degree Date : 14/08/2014
Supervisor (s) : Assoc. Prof. M. Ersin KUŞDİL

THE MOTIVATION TO LEAD AS AN ALTERNATIVE PERSPECTIVE TO LEADERSHIP AND ITS ROLE ON DIFFERENT SOCIAL GROUPS

Although many theories were proposed to understand leadership processes, the question of “why people want to lead” remained unanswered. This study aims to contribute to validity of The Motivation to Lead (MTL) Scale which was proposed by Chan and Drasgow (2001) in order to explain individuals’ reasons to be leader, to investigate the relationships between personal values and leadership motivations and to investigate the predictive value of leadership motivations and personal values in joining different social groups and being a leader in these groups. The data were collected from 497 university students who were studying at Uludağ University, Bursa. After about three or four weeks 200 students from the first sample were invited to the study again for test-retest reliability of the MTL Scale. Six items were excluded after the factor analysis and the remaining items were loaded into three factors (namely affective-identity, noncalculative and social-normative leadership motivations) as the original scale. The internal and test-retest reliabilities of three factors were found to be adequate. Results of regression and correlation analyses showed significant relations between personal values and leaderships motivations, specially with self-enhancement values. According to results of the cluster analysis, social groups used in this study were classified into five clusters which could be named as intimacy groups, identity groups, transitory groups, primary loose associations and secondary loose associations. Although all leadership motivations were effective in explaining people’s willingness in joining into social groups in differing degrees, only the affective-identity leadership motivation was found to be significant in predicting people’s willingness to be a leader in these groups. It was also found that female students wanted to join groups more than boys and male students wanted to be in a leader position more than girls. Findings of the present study were evaluated in the light of previous findings, the limitations of the study were discussed and suggestions for future studies were briefly explained.

Keywords:

Leadership motivations, Schwartz’s Value Model, Types of groups, Attributes of groups, Individual differences in leadership

ÖNSÖZ

Bu çalışma, elbette ki sadece benim emeklerimin ürünü değildir. Bu nedenle, çalışmama katkıda bulunan değerli insanlara teşekkürü bir borç bilirim. İlk olarak, bilgi ve önerileriyle yolumu aydınlatan, bana bilimin önemini ve ciddiyetini kavratılan, bugün olduğum kişi olmamda emeği büyük olan, kendisiyle çalışmaktan dolayı her zaman gurur ve şükran duyduğum değerli danışmanım Doç. Dr. M. Ersin KUŞDİL'e teşekkürlerim sonsuzdur. Şunu belirtmek isterim ki, bu tez çalışmasındaki hataların tümü bana ait olmakla birlikte, -eğer varsa – takdire değer tüm noktalar danışmanımın sonsuz sabrı ve emeğinin eseridir.

Gerek yüksek lisans eğitimime gerekse iş hayatıma başladığım ilk günden beri bıkmadan usanmadan bana yol gösteren, projenin her aşamasında büyük çaba sarfeden ve tez çalışmamda karşılaştığım her sorunla kendi sorunuymuş gibi ilgilenen değerli çalışma arkadaşım Araş. Gör. Merve ÇAVUŞOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Tez jürimde yer almayı kabul ederek bilgi ve önerileriyle çalışmaya katkıda bulunan değerli hocalarım Doç. Dr. Leman Pınar TOSUN ve Doç. Dr. Rüçhan ÖZKILIÇ'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, tez çalışmamı gerçekleştirebileceğim bilimsel ortamı sağlayan Uludağ Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nün tüm üyelerine teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmam için maddi kaynağın yaratılmasında bana fırsat tanıyan Uludağ Üniversitesi Bilimsel Araştırma Proje Birimi'ne, verilerin toplanmasında sağladığı izinler için Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Dekanı Prof. Dr. İsmail Naci CANGÜL'e ve araştırmayı gerçekleştirdiğim sınıflarda desteklerini esirgemeyen tüm öğretim üyelerine teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, projede yer alarak verilerin toplanmasında sabır ve itinayla çalışan ve şimdi çalışma arkadaşlarım olan Araş. Gör. Deniz BİLGİER ve Araş. Gör. Sinem ÖZTÜRK'e teşekkür ederim.

Lisans eğitimimde olduğu gibi yüksek lisans eğitimim boyunca da verdiği desteklerle akademik yaşantıma devam etme olanağı sağlayan TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı'na teşekkürlerimi sunarım.

Yaşantım boyunca eğitimimi önceleyerek bulunduğum noktaya gelmemi sağlayan değerli aileme emekleri için teşekkür ederim. Son olarak, karşılaştığım tüm zorluklarda yola neden çıktığımı hatırlatarak amacıma sınıksız bağlanmamı sağlayan, güleryüzü ve anlayışıyla zorlukları aşmamda yardımcı olan, hayatımı kolaylaştıran, yaşantıma anlam ve huzur katan değerli eşim Süleyman TURHAN' a teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	1
1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ	3
1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ SINIFLANDIRILMASI	4
1.3.MOTİVASYON	9
1.3.1. Motivasyon Kavramı ve Teorileri.....	9
1.3.2. Motivasyon ve Bireysel Farklılıklar	11
1.3.3. Liderlikte Motivasyon Kavramının Önemi	12
1.4. LİDERLİK KURAMLARI VE LİDERLİK MOTİVASYONLARI	13
1.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	14
1.4.2.Beceriler Yaklaşımı	21
1.4.3.Stil Yaklaşımı	24
1.4.4.DurumsalYaklaşım	31
1.4.5.Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi	37
1.4.6.Yol-Amaç Teorisi.....	41
1.4.7.Lider-Üye Değiş-Tokuş Teorisi.....	45
1.4.8.Dönüşümsel Liderlik.....	51
1.4.9.Sosyal Kimlik Yaklaşımı	63
1.5. LİDERLİK MOTİVASYONU	71
1.6. DEĞERLER	76
1.6.1.Değer Kavramı ve Değer Tipleri	76
1.6.2.Liderler ve Değerler	80
1.7.SOSYAL GRUPLAR	84
1.7.1.Sosyal Grupların Tanımı	84
1.7.2.Sosyal Grupların Sınıflandırılması.....	85
2. UYGULAMA	94
3.YÖNTEM	98
3.1. BİRİNCİ ÇALIŞMA	98
3.1.1. Örneklem:	98
3.1.2.Veri Toplama Araçları:	99
3.1.2.1.Liderlik motivasyonu ölçeği	100
3.1.2.2. Schwartz değerler listesi	101

3.1.2.3. Sosyal gruplar ölçeği.....	102
3.1.2.4. Gruplara katılım isteği ölçeği.....	103
3.1.2.5. Grup içi konum tercihi ölçeği.....	103
3.1.2.6. Demografik bilgi formu.....	104
3.1.3. İşlem.....	104
3.2. İKİNCİ ÇALIŞMA.....	105
3.2.1. Örneklem.....	105
3.2.2. Veri Toplama Araçları.....	106
3.2.2.1. Liderlik motivasyonu ölçeği.....	106
3.2.3. İşlem.....	106
4. BULGULAR.....	108
4.1. LİDERLİK MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ'NİN YAPI GEÇERLİLİĞİ.....	108
4.2. LİDERLİK MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ'NİN GÜVENİRLİĞİ.....	113
4.3. LİDERLİK MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ'NİN YAKINSAK GEÇERLİLİĞİ.....	114
4.4. SOSYAL GRUPLARIN SINIFLANDIRILMASI.....	121
4.5. GRUPLARA KATILIM VE LİDER OLMA İSTEKLERİNİ YORDAYAN DEĞİŞKENLERİN İNCELENMESİ.....	125
4.5.1. Demografik Değişkenler.....	130
4.5.1.1. Katılma isteği.....	130
4.5.1.2. Lider olma isteği.....	131
4.5.2. Liderlik Motivasyonları.....	136
4.5.2.1. Katılma isteği.....	136
4.5.2.2. Lider olma isteği.....	138
4.5.3. Ana Değer Boyutları.....	138
4.5.3.1. Katılma İsteği.....	138
4.5.3.2. Lider Olma İsteği.....	139
4.5.4. Dindarlık Düzeyi.....	139
4.5.4.1. Katılma isteği.....	139
4.5.5. Grup Değişkenleri.....	140
4.5.5.1. Katılma isteği.....	140
4.5.5.2. Lider olma isteği.....	141
4.6. LİDERLİK MOTİVASYONLARI VE BİREYLERİN LİDERLİK ETME İSTEKLERİ.....	142
4.7. LİDERLİK MOTİVASYONU TÜRLERİNE GÖRE BİREYLER.....	148
4.7.1. Liderlik Motivasyonu Türlerine Göre Bireylerin Değer Yönelimleri.....	150

4.7.2. Liderlik Motivasyonu Türlerine Göre Bireylerin Liderlik Etme İstekleri.....	153
4.7.3. Liderlik Motivasyonu Türlerine Göre Bireylerin Liderlik İsteğini Yordayan Faktörler.....	155
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	158
KAYNAKLAR	168
EKLER.....	180
EK 1 Veri Toplama Araçları.....	180
EK 2 Özgeçmiş.....	201

TABLolar

Tablo 1 Liderlikte Önemli Görülen Kişilik Özellikleri (Northouse, 2007: 18)	17
Tablo 2 Dönüşümsel ve Transaksiyonel Liderlerin Özellikleri.....	54
Tablo 3 Schwartz Değer Listesi'ndeki Değerlerin Birey Düzeyi Motivasyonel Tipleri	79
Tablo 4 İlk Çalışmaya Katılan Katılımcıların Bölümlerine, Sınıflarına ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	99
Tablo 5 Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin Türkçe'ye Çevrilmiş Hali ve Alt Ölçekleri	101
Tablo 6 İkinci Çalışmaya Katılan Katılımcıların Bölümlerine, Sınıflarına ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	106
Tablo 7 Liderlik Motivasyonu Ölçeği'ndeki Maddelerin Faktör Yük Değerleri	110
Tablo 8 Altı Madde Çıkartıldıktan Sonra Liderlik Motivasyonu Ölçeği' ndeki Maddelerin Faktör Yükleri	112
Tablo 9 Liderlik Motivasyonu Faktörlerine ait İç Tutarlılık Katsayıları (N=496).....	113
Tablo 10 İlk Çalışmaya Katılan Tüm Katılımcıların Liderlik Motivasyonlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Liderlik Motivasyonları Arasındaki Korelasyonlar (N = 496)	113
Tablo 11 Test-Tekrar Test Çalışmasına Katılan Katılımcıların Liderlik Motivasyonları Ortalama ve Standart Sapmaları(N = 200)	114
Tablo 12 İlk Çalışmadaki Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu (N=430).....	115
Tablo 13 Katılımcıların Liderlik Motivasyonları, Ana ve Alt Değer Gruplarındaki Ortalama ve Standart Sapmaları (N = 438)	118
Tablo 14 Değer Ortalamaları Kontrol Edildikten Sonra Liderlik Motivasyonları ve Değerler Arasındaki Korelasyonlar(N = 438).....	119
Tablo 15 İlk Çalışmaya Katılan 438 Katılımcının Grup Özelliklerine Yönelik Değerlendirmelerinin Ortalamaları.....	122
Tablo 16 Grup Türlerine İlişkin Tekrarlı Ölçüm Varyans Analizi Sonuçları	123
Tablo 17 Çeşitli Gruplara Katılma ve Liderlik Etme İsteğinin Bireysel Değerlerle İlişkisi.....	127
Tablo 18 Çeşitli Gruplara Katılma ve Liderlik Etme İsteğinin Grup Özellikleriyle İlişkisi.....	129
Tablo 19 Gruplara Katılım İsteğini Yordayan Değişkenler	132
Tablo 20 Gruplarda Lider Olma İsteğini Yordayan Değişkenler.....	134
Tablo 21 Duyuşsal– Kimlik Liderlik Motivasyonu Yüzdelerine Göre Bireylerin Sosyal Gruplarda Lider Olma İstekleri.....	143
Tablo 22 Çıkarırsız Liderlik Motivasyonu Yüzdelerine Göre Bireylerin Sosyal Gruplarda Lider Olma İstekleri.....	144
Tablo 23 Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu Yüzdelerine Göre Bireylerin Sosyal Gruplarda Lider Olma İstekleri.....	145
Tablo 24 Tüm Gruplarda Lider ve Üye Olmak İsteyen Bireylerin Liderlik Motivasyonu.....	148
Tablo 25 Liderlik Motivasyonu Türlerine Göre Bireylerin Düzeltilmiş Değer Ortalamaları	151
Tablo 26 Bireylerin liderlik motivasyonlarına göre gruplarda lider olma istekleri.....	155
Tablo 27 Çıkarırsız Liderlik Motivasyonu Yüksek Olan Bireylerin Tüm Gruplarda Liderlik İsteğini Yordayan Değişkenler	157

ŞEKİLLER

Şekil 1 Yönetim Eksenleri Modeli.....	26
Şekil 2 Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin Kırılma Grafiği	109
Şekil 3 Altı Madde Çıkartıldıktan Sonra Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin Kırılma Grafiği.....	111
Şekil 4 Değer Ortalamaları Kontrol Edildikten Sonra Liderlik Motivasyonları ve Değerler Arasındaki Korelasyonlar.....	121
Şekil 5 Grup Kümelerinin Çeşitli Özellikler Üzerinden Değerlendirilmesi	124
Şekil 6 Duyuşsal –Kimlik Liderlik Motivasyonu Yüzdelerine Göre Bireylerin Sosyal Gruplarda Lider Olma İstekleri.....	146
Şekil 7 Çıkarırsız Liderlik Motivasyonu Yüzdelerine Göre Bireylerin Sosyal Gruplarda Lider Olma İstekleri.....	146
Şekil 8 Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu Yüzdelerine Göre Bireylerin Sosyal Gruplarda Lider Olma İstekleri.....	146
Şekil 9 Üç Liderlik Motivasyonundan Biri Yüksek Olan Bireylere Göre İlk Kümedeki Grupların Özellikleri.....	149
Şekil 10 Üç Liderlik Motivasyonundan Biri Yüksek Olan Bireylere Göre İkinci Kümedeki Grupların Özellikleri.....	149
Şekil 11 Üç Liderlik Motivasyonundan Biri Yüksek Olan Bireylere Göre Üçüncü Kümedeki Grupların Özellikleri.....	149
Şekil 12 Üç Liderlik Motivasyonundan Biri Yüksek Olan Bireylere Göre Dördüncü Kümedeki Grupların Özellikleri	149
Şekil 13 Üç Liderlik Motivasyonundan Biri Yüksek Olan Bireylere Göre Beşinci Kümedeki Grupların Özellikleri.....	149
Şekil 14 Liderlik Motivasyonu Türlerine Göre Bireylerin Düzeltilmiş Değer Yönelimleri	152
Şekil 15 Düzeltilmiş Değer Ortalamaları Üzerinden Üç Liderlik Motivasyonundan Biri Yüksek Olan Bireylerin Değer Yönelimleri.....	153
Şekil 16 Liderlik Motivasyonu Türlerine Göre Bireylerin Tüm Gruplarda Lider Olma İstekleri.....	155

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ

Liderlik kavramı, grup içi ve gruplar arası süreçlere ilişkin sonuçları nedeniyle, uzun yıllar boyunca çeşitli disiplinlerin araştırma konusu olmuştur. Tarihsel perspektiften bakıldığında, liderlerin ortaya çıkışı ve başarısının bireysel öğelerle açıklanmaya çalışılması, liderliğe ilişkin araştırmalarda ilk temayı oluşturmaktadır. Yirminci yüzyıl öncesindeki bu çalışmalar, tarihsel süreçte öne çıkan liderlerin kişilik özelliklerinin ve bireysel ayrılıkların incelenmesi amacını taşımıştır. Bu türden araştırmaların bulguları, başlangıçta liderlik ve bireysel özellikler arasındaki ilişki hakkında yeni bilgiler sağlamışsa da, sonraları bu özelliklerin tam bir listesinin yapılamaması, durumlar arası geçerliliğin ispat edilememesi ve metodolojik eksiklikler gibi faktörler nedeniyle konu uzunca bir dönem göz ardı edilmiştir (Peddleton ve Furnham, 2012: 13; Chemers, 2000: 28). Sonraki dönemde, liderin ortaya çıkışını ve başarısını durumsal ve/veya sosyal faktörlerle açıklamaya çalışan teoriler gündeme gelmiştir. Son dönemlerde ortaya çıkan ve büyük ilgi gören Dönüşümsel ve Karizmatik Liderlik Teorileri ve Beş Faktör kişilik özelliklerine ilişkin araştırmalar bireysel ayrılıkların yeniden gündeme alınmasını beraberinde getirmiştir (Peddleton ve Furnham, 2012: 12).

Psikoloji bilimindeki gelişmeler, bireysel ayrılıkların incelenmesine yönelik yeni yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamıştır. McCrae (1994: 150-151), özellik psikolojisinde sadece alışkanlıklar, tutumlar, tercihler, stiller ve ilişkileri göz önüne almak yerine, bireyin amaçlarını da göz önüne alınmasını önermiştir. McCrae (1994: 150-151)'e göre, bireysel ayrılıkların ortaya çıkışında amaçlar ve motivasyonlar da önemli rol oynamaktadır. Benzer bir görüşle, Zaccaro (2007: 11-13), liderlik psikolojisinde bireysel ayrılıkları salt sabit kişilik özellikleri üzerinden açıklamak yerine, geliştirilmeye açık motivasyonlar ve beceriler üzerinden açıklamalar getirmenin daha yararlı olacağını belirtmiştir.

Liderlik psikolojisi alanında bireylerin liderlik eğilimlerine motivasyonlar üzerinden yaklaşma görüşü, ilk olarak Chan ve Drasgow (2001: 482) tarafından öne sürülmüştür. Chan ve Drasgow (2001: 482), lider olma motivasyonlarının kişiden kişiye değişebileceğini ve bu etkenin liderlik süreçlerinde önemli rol oynayabileceğini

belirtmiştir. Liderlik motivasyonu, gerek seçilmiş liderlerin, gerekse de atanmış liderlerin liderlik davranışlarının anlaşılmasında önemli bir faktördür. Bu kavram, neredeyse tüm liderlik yaklaşımlarına eklenmesi gereken ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Chan ve Drasgow (2001: 486) liderlik motivasyonlarının belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirerek liderlik motivasyonlarının *duyuşsal-kimlik*, *sosyal-normatif* ve *çıkarsız* liderlik olmak üzere, üç faktörlü bir yapı sergilediğini saptamışlardır. Bu sınıflandırmaya göre, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu yüksek olan bireyler, grup içinde baskın ve etkili konumda olmaya eğilimlidirler. Sosyal normatif liderlik motivasyonuna sahip bireyler ise, liderliği kendilerine verilen bir görev ve sorumluluk olarak görürler. Son olarak, çıkarsız liderlik motivasyonu, bireyin herhangi bir kişisel çıkar beklemeksizin liderlik etme eğilimini ifade etmektedir (Chan ve Drasgow, 2001: 482).

Bu tez çalışması, öncelikle Chan ve Drasgow (2001: 486) tarafından önerilen "Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin (*The Motivation to Lead Scale*) Türkçe'ye kazandırılması amacını taşımaktadır. Ek olarak, Schwartz'ın (1992: 33-34) değer modeli kullanılarak liderlik motivasyonları ile bireysel değerler arasındaki ilişkinin incelenmesi de hedeflenmiştir. Schwartz ve Bilsky (1987: 551), değerlerin bireylerin davranışlarının ve davranışsal eğilimlerinin şekillenmesindeki motivasyonel rollerini vurgulamıştır. Bu açıdan bakıldığında Schwartz tarafından ayrıştırılan on değer tipinin (hazcılık, uyarılım, geleneksellik, uyma, güç, başarı, güvenlik, özyönelim, uyarılım ve iyilikseverlik) her birinin duyuşsal-kimlik, sosyal normatif ve çıkarsız liderlik motivasyonlarıyla ne yönde ilişkiler sergilediğinin incelenmesi, liderlik motivasyonlarının öncüllerinin belirlenmesinde önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Liderlik açısından bir diğer önemli faktör de bireyin içinde bulunduğu ya da bulunmayı isteyeceği ve liderlik ettiği ya da etmeyi isteyeceği gruplardır. Sosyal yaşamda gruplar homojen olmaktan çok, çeşitli özellikler açısından birbirinden ayrılmaktadır (Lickel, Hamilton, Wiczkowska, Lewis, Sherman ve Uhles, 2000: 229-232). Grupların çeşitli özellikler üzerinden nasıl ayrıştığı ve bireyler tarafından nasıl algılandıkları konuları çeşitli gruplarda yer alma isteğini ve gruplarda lider olma eğilimini etkileyebilir. Önceki çalışmalarda, bireyin liderlik motivasyonlarına ilişkin çeşitli incelemeler yapılmışsa da, liderlik motivasyonlarının, bireylerin gerçek yaşam gruplarında yer alma isteği ile ilişkisi ve bu gruplara ilişkin liderlik eğilimi henüz ele alınmamıştır. Bu noktadan hareketle, araştırmanın bir diğer amacı da, bireylerin çeşitli gruplarda yer alma ve lider olma isteği ile

liderlik motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Grupların bireyler tarafından nasıl değerlendirildiği konusunun yukarıda belirtilen ilişkiler üzerinde önemli bir etkide bulunacağı düşünülerek, bireylerin sosyal yaşamda karşılaştıkları grupları büyüklük, süre, önem, etki, üye benzerliği, ortak amaçlar, ortak sonuçlar, grup sınırlarının geçirgenliği grubun bütünleşikliği ve grubun getirdiği maddi ve manevi ödüller gibi önemli grup özellikleri üzerinden değerlendirme tarzları da incelemeye dahil edilmiştir.

Özetle, bu araştırmada, Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin Türkiye'de geçerlik ve güvenilirliğinin sınanmasının yanı sıra, öncül değişkenler olarak değerler gibi bireysel faktörleri, sonuç değişkenleri olarak bireylerin çeşitli gruplarda lider olma eğilimlerini ele almayı hedeflenmektedir. Ayrıca, bu süreçte rol oynaması muhtemel olan, gruplara ilişkin bireysel algılar gibi faktörlerin de incelenmesi yoluyla, Chan ve Drasgow'un (2001: 482) liderlik teorisine katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Liderlik kavramı tarih, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi gibi farklı disiplinler içinde sıklıkla çalışılan bir konu olsa da, liderliğe ilişkin üzerinde yaygın bir uzlaşıya varılmış olan bir tanıma ulaşmak oldukça güçtür. Stogdill (1974; akt., Northouse, 2007: 2) bu durumu, “neredeyse liderliği tanımlamaya çalışan araştırmacıların sayısı kadar liderlik tanımı” bulunduğunu söyleyerek özetlemiştir. Pfeffer'a (1977: 105) göre, liderlik tanımlamalarında yaşanan bu zorluğun nedeni liderlik ve sosyal etki arasındaki ilişkiyle lider davranışları konusunda gözlemlenen uzlaşmazlıktır. Liderlik literatüründeki en önemli tartışma, liderliğin bir süreç mi yoksa bir özellik mi olduğu sorusudur. Özellik olarak liderlik, bazı bireylerin lider olmak için doğdukları; süreç olarak liderlik ise, liderliğin bağlam içinde ortaya çıkan, bireylerin davranışlarıyla anlaşılabilen ve herkes için ulaşılabilir olan, öğrenilebilen bir olgu olduğu temasına odaklanmaktadır. Liderlik kavramının tanımlanmasına ilişkin zorluklar Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin ve Hein (1991; akt., Northouse, 2007: 2) tarafından da son 60 yılda liderlik boyutlarına ilişkin 65 ayrı sınıflandırma ortaya konulduğu gözlemi üzerinden vurgulanmıştır. Tüm bu sınıflandırma çabalarında, liderlik, kişilik özellikleri, grup süreçleri, lider becerileri, lider ile üye arasındaki etkileşim, lider davranışları vedönüşümsel süreçler üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

Sık kullanılan tanımlara bakıldığında, lider, “*bir grup içerisinde en çok etki sahibi olan ve gruba yönerge ve enerji sağlayan kişi*” olarak tanımlanmaktadır (Pescosolido, 2001: 78). Liderlik ise, “*bir bireyin ortak bir amaca ulaşmada grup üyelerini harekete geçirmesiyle oluşan sosyal etki süreci*” olarak nitelendirilmektedir (Chemers, 2001; akt., Hogg ve Vaughan, 2011: 355). Yine liderlik kavramı, “*bir bireyin başkalarını etkileme, motive etme ve üyesi bulunduğu grubun başarısına ve verimliliğine katkıda bulunma yetisi*” olarak da tanımlanmaktadır (House, Wright ve Aditya, 1997, akt., Brodbeck ve ark., 2000: 8). Bu tanımlara bakıldığında, *grup/takipçiler, etkileme ve grup amaçları* olmak üzere üç ortak noktanın bulunduğunu söylemek mümkündür. Liderlik olgusunun grup veya takipçiler olmadan gerçekleşmesi mümkün değildir. Lider, grubu belli bir hedefe ulaşılması konusunda etkilemektedir. Bu nedenle, sosyal etki süreçleri ve grup amaçları da liderliğin önemli yapı taşlarından. Tüm bu tanımlar, liderliğin gruplarda ortaya çıktığı, bir süreç olduğu, etki ve etkilemeyi içerdiği ve hedeflere dikkat çekmeyi içerdiği gibi bazı noktalar üzerinde örtüşmektedir. Bu ortak kavramlardan yola çıkarak, liderlik “*bir grubu ortak bir amaca ulaşmak için etkileme süreci*” olarak tanımlanabilir (Northouse, 2007: 3).

1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ SINIFLANDIRILMASI

Liderlik konusundaki yaklaşımların çeşitliliği, araştırmacıları liderlik araştırmalarını sınıflandırmaya yöneltmiştir. Bu hedefe yönelik bir çalışmada, Peddleton ve Furnham (2012: 6-9), liderlik alanındaki araştırmaları, cevaplandırmaya çalıştıkları bazı temel sorular üzerinden sınıflandırmışlardır. Yazarlara göre, bu sorular, liderlerin nasıl ortaya çıktığı, kim oldukları ve nasıl davrandıklarına yöneliktir. Liderlerin nasıl ortaya çıktığı sorusu, biyolojik yaklaşım, gelişimsel/egitimsel ve çevresel yaklaşım olmak üzere üç ayrı biçimde ele alınmaktadır. Biyolojik yaklaşım, geçmişteki büyük liderlerin yaşamlarına odaklanarak, onların liderliğe hazırlayan temel güdüleri incelemiştir. Öte yandan gelişimsel/egitimsel yaklaşımlar, bireylerin lider olmayı öğrenip öğrenemeyeceğini sorgulamışlardır. Çevresel yaklaşım ise, liderliğin çevresel faktörlerden etkileneceğini ve bu süreçleri etkileyeceğini öngörmektedir.

Peddleton ve Furnham’a (2012: 6-9) göre, liderlerin kim olduklarına ilişkin yaklaşımlar *kişilik, klinik ve evrimsel* yaklaşımlar olmak üzere, üç grupta toplanabilir. Kişilik yaklaşımı bunlar arasında en çok tanınanıdır. Bu yaklaşıma ilişkin araştırmaların

büyük çoğunluğu kişilik özelliklerine odaklanmaktadır. 1980'lerde yapılan araştırmalarda beş faktör kişilik özelliklerinin liderin ortaya çıkışı ve etkinliği arasında anlamlı ve yüksek korelasyonların varlığı bulgulanmıştır. Öte yandan, genellikle korelasyonel nitelik taşıyan bu araştırmalar nedensel açıklamalar üretmemeye gibi önemli bir sınırlılığa sahiptir. Klinik yaklaşım ise, çoğunlukla klinik psikolog ve psikiyatristlerin araştırmalarının bir ürünüdür ve liderliğin anormallik ile olan ilişkisine odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, manik depresif, psikopat ve narsistik liderlerin sayısı oldukça fazladır. Evrimsel psikologlar ise, liderlerin genellikle diğerlerinden daha uzun, daha çekici ve daha dinç olmasını, tıpkı diğer hayvanlarda olduğu gibi, liderlerin duruma uygun, güçlü ve dinç olan bireyler arasından seçilmesine benzetmekte, liderin seçimini evrimsel süreçlerle açıklamaktadırlar.

Liderlerin eylemlerinin neler olduğuna ilişkin soruya yönelik cevaplar ise, Peddleton ve Furnham (2012: 6-9) tarafından *bilişsel, ideolojik, sosyal ve iş* yaklaşımları olmak üzere, dört grupta toplanmıştır. Bilişsel yaklaşıma göre, en önemli araştırma konusu liderlerin karar verme süreçleridir. Liderlerin kararları tek başlarına mı yoksa başkalarıyla beraber mi verdikleri, karar vermeden önce ne gibi bilgilerden yararlandıkları, liderlerin takipçilerden daha iyi kararlar verip vermedikleri gibi konular bilişsel yaklaşımın ana çalışma konuları arasında yer almaktadır. İdeolojik yaklaşıma göre, bazı bireyler lider olmaktan ziyade bazı ideolojik düşüncelerini diğer insanlara iletmeyi önemli görürler. Tarihte birçok lider, lider özellikleri taşıdıkları için değil, yalın ve ahlaki değerleri savunan bir mesaj verdikleri için seçilmiştir (örneğin, Martin Luther King). Sosyal yaklaşım, liderlerin takipçileri olmadan var olamayacağından hareket ederek liderliğin kişilerarası süreçlerine odaklanır. Bu yaklaşım, liderlerin takipçilerini ikna etme, yönlendirme ve onlara bir misyon ve kimlik kazandırma becerileri üzerine odaklanır. İş yaklaşımı ise, liderliğin örgütsel psikolojisiyle ilişkisine odaklanır. Bu yaklaşımda, liderlerin örgütlerini nasıl geliştirdikleri, değişik sektörlerdeki liderliğin birbirinden nasıl farklılaştığı incelenmektedir.

Liderlik teorilerinin sınıflandırılmasına yönelik bir diğer yöntem ise, çeşitli yaklaşımları tarihsel olarak sınıflandırmaktır. Peddleton ve Furnham (2012: 10-26), liderlik araştırmalarına ilişkin tarihsel sınıflandırmalarında, 20. yüzyıl öncesi ve sonrası olmak üzere iki tarihsel dönemden söz etmektedir. Yirminci yüzyıl öncesinde, liderlik filozoflar ve siyasetbilimciler tarafından ele alınmıştır. Peddleton ve Furnham (2012: 10) bu dönemdeki incelemelerde lider özelliklerine odaklanıldığını tespit etmişlerdir. Nitekim

liderlik teorilerini tarihsel açıdan sınıflandırmaya çalışan Chemers (2000: 27) de, 20. yüzyıl öncesinde, “büyük adam” yaklaşımı olarak bilinen araştırmaların ön planda olduğunu ve bu dönemde büyük liderleri diğerlerinden farklı kılan özelliklerin araştırıldığını ifade etmiştir. Erken dönemde, Plato “Devlet” adlı eserinde, en çok bilgiye sahip olan kişinin liderliğe en uygun olacağını belirtmiştir. Bu dönemdeki düşünürler, liderlerin bilgi, dürüstlük, adalet, nezaket ve öğrenme sevgisi gibi kişisel özelliklerine atıfta bulunmuşlardır. Yirminci yüzyıl öncesi dönemde liderlerin özelliklerine olan ilgi sadece olumlu özelliklerle de sınırlı tutulmamıştır. Başta Makyavelli olmak üzere bazı düşünürler, liderlerin aslında çıkarıcı, hırslı ve zalim kimseler olduklarını, ancak bu özelliklerini gizlediklerini ileri sürmüşlerdir (Peddleton ve Furnham, 2012: 10-11).

Yirminci yüzyıl başlarında ortaya çıkan anlayışa göreyse, liderler, işin planlanması için bilimi kullanırken, çalışanlar da kendilerine düşen görevi yapması gereken bireylerdir. 1910’lu yıllarda yaygın olan bu bakış, lideri, çalışanların yapacağı işi planlamak için bilimi kullanan bir yönetici olarak görmektedir (Peddleton ve Furnham, 2012: 12-13). 1920’li yıllarda ise özellik kuramları ön plana çıkmıştır. Bu dönemde araştırmacılar liderleri, lider olmayanlardan ayırt eden kişilik özelliklerine odaklanmışlardır (Peddleton ve Furnham, 2012: 13; Chemers, 2000: 28). Chemers (2000: 27) kişilik özellikleri araştırmalarındaki artışın, 20. yüzyıl öncesinde lider özelliklerine ilişkin görüşlerin psikolojik testlerin ortaya çıkmasıyla, bilimsel yönden incelenemesinin bir sonucu olduğunu ileri sürmüştür. Özellik yaklaşımı, bu tür çalışmaları ayrıntılı olarak inceleyen Stogdill’in (1948: 35 ve 64) kişisel özelliklerin liderlik için evrensel bir yordayıcı olamayacağı yorumu sonucunda etkisini kaybetmeye başlamıştır (Chemers, 2000: 28; Peddleton ve Furnham, 2012: 13).

Bireysel özelliklerin liderlikteki önemine ilişkin bazı kuşuklara rağmen, liderlerin bireyselliğine ve farklılığına olan inanç tümüyle de son bulmamıştır (Chemers, 2000: 28). 1950’lerde araştırmacılar lider etkinliğini açıklamak üzere, lider için uygun davranış ve stilleri saptamaya çalışmışlardır (Peddleton ve Furnham, 2012: 14). Ohio Üniversitesi’nde yapılan araştırmalar sonucu oluşturulan Lider Davranış Tanımı Ölçeği (*Leader Behavior Description Questionnaire*) ile yapılan araştırmalar iki tür davranış stiline liderlikte önemli olduğunu ortaya koymuştur: yapıyı başlatma ve dikkate alma davranışları. Dikkate alma davranışları, liderin grup üyelerine olan desteğine dikkat çekerken, yapıyı başlatma davranışları liderin işin yapılandırılmasındaki rolüne işaret etmektedir. Her ne kadar bu davranışların üye tatmini ve grup performansı ile ilgili olduğu yönünde bulgular elde

edilmiş olsa da, genelde lider davranışları liderliği yordamakta yetersiz kalmıştır (Chemers, 2000: 28).

1960'larda, liderliğin durumsal faktörlere bağlı olduğunu, etkin liderliğin duruma göre değişebileceğini öne süren liderlik teorileri ortaya çıkmıştır (Peddleton ve Furnham, 2012: 13). Benzer şekilde Chemers (2000: 29) de, 1960'lı yılların ortalarından 1970'li yılların ortalarına kadar olan dönemde bağlamsal ve durumsal yaklaşımların daha popüler olduğuna işaret etmiştir. Durumsal liderlik olarak adlandırılan yaklaşımı içinde en tanınmış teoriler Fiedler'in Durumsallık, House'un Yol ve Amaç ve Vroom ve Yetton'un Normatif Karar Verme teorileridir. Durumsal teoriler temelde, liderin, üyelerin motivasyonel ve duygusal durumları üzerindeki aktif rolüne işaret etmektedir. Bu teorilere göre, liderin davranışları ile üyelerin performansı ve motivasyonu arasındaki ilişkilerin sonucu kişiler arası ve iş çevresi gibi çeşitli durumsal faktörlere bağlıdır (Chemers, 2000: 29-31).

1970'lerin ortalarından 1980'lerin ortalarına doğru, liderlikte bilişsel teoriler ve cinsiyet konuları belirlemeye başlamıştır. Liderliğe ilişkin bilişsel teoriler ikiye ayrılabilir: diğerlerinin (takipçi, iş arkadaşı vs.) liderliğe yönelik algıları ve liderlerin takipçilere yönelik algı ve değerlendirmeleri. Bu dönemde araştırmacılar bireylerin grubun prototipik özelliklerini taşıyan ya da kendi liderlik teorilerine uygun kişiler olarak algılanmasının, liderlik süreçlerinde önemli rol oynadığını iddia etmişlerdir. Yine bu dönemde yapılan araştırmaların bir kısmında da, liderin takipçileri algılama biçiminin liderlik süreçlerinde önemli rol oynadığı ileri sürülmüştür (Chemers, 2000: 32).

1970'lerdeki liderlik araştırmalarının öne çıkardığı bir başka olgu da cinsiyetin liderlik üzerindeki etkileridir. Dönemin araştırmacıları, kadın liderlerin erkek liderlerden farklı algılandıklarını bulgulayıp bu farklılığın biyolojik nedenlerden çok, sosyal nedenlerden kaynaklandığı görüşüne varmışlardır (Chemers, 2000: 31-34). 1970'lerin sonlarına doğru karizmatik liderlik araştırmaları gündeme gelmiştir (Peddleton ve Furnham, 2012: 12). Karizmatik liderliği belirleyen kişisel özellikler, yüksek özgüven, kendi inançlarının doğruluna duyulan yüksek inanç, diğerlerini etkileme ve baskınlık kurmaya yönelik yüksek ihtiyaçtır. Karizmatik liderliği belirleyen davranışlar, hedefin belirlenmesi, istenen davranış ve tutumlar için rol modeli oluşturma, takipçilere ilişkin güven ve yüksek beklenti sergileme, istenen davranışlara ilişkin motivasyon oluşturmaktır. Karizmatik liderliği belirleyen durumsal faktörler ise, çevresel stres ve grup hedeflerini ahlaki ya da ruhani boyutlarda sergileme fırsatı gibi unsurlardır.

Karizmatik liderlik teorisiyle bağlantılı olarak, 1970'lerin ortalarından 1980'lerin ortalarına kadar geçen dönemde, liderlik araştırmalarının yönünde büyük bir değişim gerçekleşmiştir. Bu değişimde Burns (1978: 19-20) tarafından öne sürülen liderlik ayrımları önemli rol oynamıştır. Burns (1978: 19-20) liderleri transaksiyonel ve dönüşümsel olmak üzere ikiye ayırmıştır: Transaksiyonel liderlikte, lider ve takipçiler arasındaki ilişki her iki taraf için de çıkar sağlayan alışverişe dayalıdır. Öte yandan dönüşümsel liderler, bireylerin kişisel ilgilerini kolektif bir başarı için çalışmaya yönlendirirler. Bu dönemdeki araştırmalar çoğunlukla dönüşümsel ve karizmatik liderlik ve etkilerine odaklanmışlardır. Yapılan araştırmalar dönüşümsel liderliğin iki önemli etkisine işaret etmektedir. İlk olarak, dönüşümsel liderler, grup misyonunu ahlaki ve manevi boyuta taşıyarak, bireyin grup amaçlarını bireysel amaçlarından daha üstün görmesini sağlar ve kolektif amaçların belirginliğini arttırlar. Ayrıca, liderler, takipçilerin benlik algılarını grup başarısına bağlayarak, grup başarısının takipçiler için bir motivasyon kaynağı olarak görülmesini de sağlarlar (Chemers, 2000: 34-36). Bu teorilerin etkileri, 1980'lere de yansımıştır. 1980'lerdeki yeni liderlik teorileri liderlik ile yöneticiliği birbirinden ayırmış; liderliği, karizmanın yanı sıra, takipçilerde gerçek bir dönüşümü başlatacak birçok özelliği gerektiren bir olgu olarak değerlendirmişlerdir (Peddleton ve Furnham, 2012: 12).

1990'ların sonlarına doğru, liderliğin stratejik karar verme süreçleri yoluyla açıklanabileceğini ileri süren stratejik liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Değişim (*change*) teorileri olarak da adlandırılan bu teorilere göre, liderlik, en iyi biçimde, sürekli değişimin yönetimi ve lider davranışlarının değişime verdikleri tepkiler yoluyla anlaşılabilir (Peddleton ve Furnham, 2012: 12). Söz konusu dönemde liderlik araştırmalarının yoğunlaştığı bir başka konuya kültürel farklılıklardır. Liderlikte kültürel farklılıklara ilişkin araştırmalar iki koldan yürütülmüştür. Bunlardan ilki, doğrudan liderliğe odaklanmamakla birlikte, kültürün bu olgu üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan araştırmalardır. Diğer grup araştırmalar ise, liderlik teorilerinin kültürel geçerliliğini saptama amacına sahiptirler (Chemers, 2000: 36-37).

2000'li yıllarda ise, özellik yaklaşımın yeniden canlandığı gözlenmektedir. Son dönemde beş faktör kişilik özelliklerinin lider etkinliği ve çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmeye başlanmıştır (Peddleton ve Furnham, 2012: 12).

1.3.MOTİVASYON

1.3.1. Motivasyon Kavramı ve Teorileri

Motivasyon kavramı, “*insanların neden belli şekilde düşündükleri ve davrandıklarının yanıtı*” olarak tanımlanmaktadır (Graham ve Weiner, 1996: 63). Örneğin akademik başarı söz konusu olduğunda, motivasyon çalışmaları, neden bazı insanların büyük zorluklara rağmen büyük işleri başarırken, bazı insanların küçük bir zorlukta pes ettiklerini ya da öğrencilerin kendilerine gerçekçilikten uzak büyük hedefler koymasının başarısızlığa nasıl yol açtığı sorularına yanıt aramaktadır (Graham ve Weiner, 1996: 63).

Weiner (1990: 616), eğitim alanındaki motivasyon çalışmalarının tarihçesini *Encyclopedia of Educational Research* kitabının bölümlerinden yararlanarak gözden geçirmiştir. Genel olarak 1930-1990 yılları arasında motivasyon alanındaki çalışmalar mekanistik dönem (1930-1960); bilişsel çalışmaların gündeme gelişi (1960-1970)ve güncel motivasyonel araştırmalar (1970-1990) olmak üzere, üç ana başlıkta toplanmaktadır (Graham ve Weiner, 1996: 65-67).

İlk iki bölümü Young (1941 ve 1950; akt., Weiner, 1990: 616) tarafından yazılan *Encyclopedia of Educational Research* kitabının ilk bölümleri, aktivite düzeyleri, denge, kimyasal kontroller, nöral yapılar ve savunma mekanizmaları ve motivasyon düzeyi hakkındadır. Eğitim araştırmacılarının odaklandıkları spesifik konulardan bazıları ise, ödül, başarı ve başarısızlık, geri bildirim, dayanışma ve yarışma, ödül ve ceza gibi konulardır. Bu konular, motivasyonel psikoloji çalışmalarının temellerini oluşturmaktadır. Başlangıçta, davranış motorları, güdü, uyarılım, ihtiyaç kavramlarıyla ilişkili olan motivasyon araştırmaları temelde, “*insanları harekete geçiren nedir?*” sorusuna yanıt aramaktadır. Bu dönemde organizmayı harekete geçiren şeyin ideal durum ile şimdiki durum arasındaki fark olduğu düşünülmekteydi. Teoriye göre, organizmanın ideal durumu ile şimdiki durum arasında fark oluştuğunda bu durum dengenin bozulmasına yol açarak, bireyi ve organizma ideal durum ile şimdiki durum arasındaki farkı sıfıra indirmek üzere harekete geçirmektedir. Söz konusu dönemin başta gelen temsilcileri Hull, Spence, Tolman ile güdü ve ihtiyaçların sınıflandırılmasına yönelik çalışmalarıyla, McDougall ve Murray olarak belirtilmiştir. Yapılan çalışmalar insan davranışlarından çok, hayvan davranışlarına odaklanan deneysel araştırmalardır. Yaklaşım, bu yönüyle geleneksel motivasyon

psikolojisinden ayrılmaktadır (Weiner, 1990: 617). Dönemin bir diğer önemli sorusu da öğrenmenin motivasyondan farklı olup olmadığıdır. Motivasyonel psikologlar bu dönemde öğrenmenin motivasyondan ayrılabilceğini savunmuşlardır. Ancak eğitim psikologlarına göre temel soru, insanların öğrenmek için nasıl motive edileceği olarak kalmıştır. Eğitim psikologları, motivasyonu çoğu zaman öğrenmeden hareketle çıkarsarlar. Bir diğer deyişle, öğrenme motivasyonunun bir göstergesidir. Marx (1960; akt., Weiner,1990: 618) tarafından yazılan bir sonraki bölümdeki motivasyon çalışmaları da bu dönemin devamı niteliğindedir. Temel araştırma konuları, güdü ve öğrenme, güdü ve düş kırıklığı, güdülerin uyarılımı, geribildirim, öğrenilen güdüler olarak korku ve kaygı ve uyarılım (*arousal*) dır.

Kitabın bir sonraki bölümü Weiner tarafından yazılmıştır (1969; akt.,Weiner, 1990: 618). Bu dönemde, bilişsel süreçlere yönelik bir kayma olmuştur. Bu dönemdeki motivasyon çalışmaları insan davranışlarına odaklanmıştır; başarı ve başarısızlık motivasyon çalışmalarının gözde konuları haline gelmiştir. Bu dönemdeki motivasyon çalışmaları neredeyse tamamıyla başarı motivasyonu anlamına gelmektedir ve bu durum eğitimsel psikoloji için açık kapı bırakmıştır. Bu gelişmelerle birlikte motivasyon çalışmaları, bireysel farklılıklara da yönelmiştir. Neden bazı kişilerin diğerlerinden daha yüksek ya da düşük motivasyona sahip oldukları önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu dönemde bireysel farklılıkları incelemeyi amaçlayan motivasyonel yaklaşımlar başarı güdülerini, kaygı ve uyarılım gibi kavramlara odaklanmışlardır (Weiner, 1990: 618-620).

1982 yılında Ball tarafından incelenen üçüncü bölümde ise, motivasyon çalışmalarının 1960 dönemindeki araştırma konularının devamı niteliğinde olduğu söylenmiştir. Araştırma konularında bireylerin başarı güdülerini, başarısızlık kaygıları ve kontrol algıları konularına yoğunlaşma olmuştur. Bu dönemde, güdü kavramına ve fizyolojik mekanizmalara olan ilginin azaldığı belirtilmiştir.

1990'lı yıllarda ise, motivasyon teorilerinin ana çalışma konuları, nedensel atıfların bilişsel süreçleri, öz yeterlik, kontrol odağı, atıf stili, öğrenilmiş çaresizlik, başarısızlık kaygısı, başarı güdülerinde bireysel farklılıklar, çevresel faktörler, içsel ve dışsal ödüller olarak listelenmiştir (Weiner, 1990: 620).

Genel motivasyon teorileri Graham ve Weiner (1996: 68) tarafından Hull'ın Güdü Teorisi (*Drive Theory*) Lewin'in Alan Teorisi (*Field Theory*), Atkinson'ın başarı teorisi

(*achievement theory*), Rotter'in Sosyal Öğrenme Teorisi (*Social Learning Theory*) ve Heider, Kelley ve Weiner'in Atıf Teorileri (*Attribution Theories*) olarak sıralanmıştır.

Kısaca bahsedilecek olursa, Hull tarafından öne sürülen güdü teorisi bireyin davranışını, güdülenme düzeyi ve alışkanlığın miktarı ile belirlemeye çalışmaktadır. Bu teori bireylerin ideal dengelerinden uzaklaştıklarında, ideal dengelerin bulunması için belli bir ihtiyaç duyacaklarını belirtmektedir ve bireyleri davranışa götüren nedeninin de bu ihtiyacı giderme güdüsü olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılar, güdü teorisinin en önemli katkısının ise, motivasyon kavramına sistematik ve mekanistik bakış açısı getirmiş olması olduğunu ifade etmişlerdir (Graham ve Weiner, 1996: 68). Öte yandan Lewin'in "alan teorisi", kaygı ve ihtiyaç kavramlarından ziyade bireysel amaçlar ve psikolojik uzaklık kavramlarına odaklanmaktadır. Lewin'e göre bireyin belli bir davranışta bulunmasını sağlayan faktörler, "bireyin amaçları, duyulan ihtiyacın miktarı ve amaca verilen önem" şeklinde listelenmiştir (Graham ve Weiner, 1996: 69).

1960-1980 yılları arasında önem kazanan Atkinson'un başarı teorisi ile Rotter'in sosyal öğrenme teorisi Beklenti-Değer Teorileri (*Expectancy-Value Theories*) ana başlığı altında değerlendirilmiştir. Beklenti-Değer Teorileri, bireyin davranışını bir sonuca ulaşma olasılığı ile o sonuca verilen önem olarak açıklanmıştır. Atkinson'un başarı teorisine göre, bireyin başarı ilişkili bir davranışta bulunma ihtimali "bireyin başarı güdüsü, başarıya ulaşma olasılığı ve başarıya verilen içsel değer" ile belirlenmektedir. Öte yandan, Rotter'in sosyal öğrenme teorisine göre, bireyin davranışı bir sonuca ulaşma olasılığı ile o sonucun pekiştiriciliği ile belirlenmektedir (Graham ve Weiner, 1996: 69-70).

Son olarak Heider, Kelley ve Weiner tarafından ele alınan atıf teorisinde bireyler dünyadaki nedensel ilişkileri anlamaya çalışan naif bilimcilere benzetilmektedir. Bu teoriye göre, bireyler hayatlarındaki olayları, kontrol edilebilirlik (*controllability*), kalıcılık (*stability*) ve kontrol odağı (*locus*) kavramlarından yola çıkarak algılamaya çalışırlar (Graham ve Weiner, 1996: 71-72).

1.3.2. Motivasyon ve Bireysel Farklılıklar

Yakın zamanlarda psikoloji biliminde gerçekleşen gelişmeler özellik yaklaşımına yeni bakış açıları sağlamaktadır. Örneğin, McCrae (1994: 151-152), özellik psikolojisinin alışkanlıklar, tutumlar, tercihler, stiller ve ilişkilerin yanı sıra, bireyin amaçlarını da göz

önüne alınmasının doğru olacağı görüşündedir. McCrae (1994: 151-152)'ye göre, bireylerin amaçlarının neler olduğu ve bu amaçların onların kişilik özellikleriyle ne derece uyumlu olduğu sorularının incelenmesi gerekir. Dolayısıyla, bireylerin kişilik özelliklerinin yanı sıra motivasyonlarının da dikkate alınması beklenmektedir.

Motivasyon teorilerinde bireysel farklılıklar Atkinson'ın teorisinde *başarı güdüsü*, Rotter'in teorisinde ise, *kontrol odağı* kavramlarıyla incelenmiştir. Ne var ki bu çalışmaların bulguları kişilik özellikleri araştırmalarının karşılaştığı zorluklar ve durumlar arası geçerliliğe sahip olmaması nedeniyle tam bir sonuca ulaşamamıştır. Ancak son dönemde, motivasyon teorilerinde bireysel farklılıkların incelenmesine yönelik eğilimin yeniden canlandığı belirtilmiştir (Graham ve Weiner, 1996: 80).

1.3.3. Liderlikte Motivasyon Kavramının Önemi

Özellik ve bireysel farklılıklarda motivasyon kavramının önemini belirtmesiyle paralel olarak liderlik psikolojisinde de motivasyon kavramına dikkat çekilmiştir. Zaccaro (2007: 6-7), liderlikte özellik yaklaşımının yeniden ve daha etkili bir biçimde değerlendirilebilmesi için dört yol bulunduğunu ileri sürmüştür. İlk olarak, özellik yaklaşımları sadece temel özelliklerle sınırlı kalmamalıdır. Liderlik bir ya da birkaç özellikten çok farklı ve karmaşık birçok özelliği içermektedir. Bir diğer nokta ise, lider özelliklerin bütünleşmesidir. Zaccaro, lider özelliklerinin nasıl bir araya geleceği konusunda yeterince araştırma yapılmadığı görüşündedir. Üçüncü nokta ise, bu yaklaşımların, liderlikteki varyansı açıklayan bir faktör olarak durumsal faktörleri de göz önünde bulundurmaları gerektiğidir. Araştırmacı, son olarak, liderlikte bireysel farklılıkları oluşturan özelliklerin kalıcılıklarına göre iki grupta toplanabileceğini ileri sürmüştür. Bazı özellikler zamana karşı dayanıklı ve uzun süre değişmezken, bazı özellikler zaman içinde değişime uğrayabilmektedir. Zaccaro'ya göre, liderlik özelliklerinin tam olarak neyi içerdiği konusu tarihsel süreç içinde önemli bir değişime uğramıştır. Liderlik çalışmalarının başlangıç dönemlerinde, lider özellikleri doğuştan gelen ve gelecekteki liderliği belirleyen bir faktör olarak görülürken, 20. yüzyılda bu bakış değişerek konu, lider olanlarla lider olmayanlar arasındaki bireysel farklılıkları kapsayacak bir biçimde ele alınmaya başlanmıştır.

Zaccaro (2007: 7-8)' ya göre, lider özellikleri, çeşitli grup ve örgütlerde tutarlı lider etkinliğini sağlayan bir takım bütünleşmiş özellikler toplamı olarak tanımlanabilir. Bu tanım, lider olanları lider olmayanlardan ayırt eden özelliklerin tümünü içerir. Araştırmacıya göre, söz konusu özellikler durağan bir nitelik taşımamakta; olgunlaşma, deneyim, eğitim vb. yollarla değiştirilebilmeleri ya da edinilebilmeleri olanaklı görünmektedir. Bu değerlendirmelerden yola çıkan Zaccaro (2007: 11-13), lider özellikleri yaklaşımına ilişkin bir model önermiştir. Modelde, bilişsel yetiler, kişilik, değerler ve güdüler liderliğin uzak öncülleri, sosyal değerlendirme becerileri, problem çözme becerileri, deneyim ve bilgi liderliğin yakın öncülleri olarak rol oynamaktadır. Liderlik süreci, liderin ortaya çıkışı, liderin etkinliği ve gelişimi liderlik kriterlerini oluşturmaktadır. Tüm bu faktörlerin yanı sıra, liderin bulunduğu çevre de göz önüne alınmıştır. Model, gerek durumsal özellikleri gerekse kalıcı kişilik özelliklerinin etkisini bir araya getirmekte ve liderlik gelişimini de olanaklı görmektedir. Öte yandan, uzak öncüller genelde değiştirilemez nitelik taşımakla birlikte, kapsamlı eğitimler yoluyla bazı değişimler gerçekleştirilebilir. Geleneksel liderlik eğitimleri ise genelde yakın öncülleri değiştirmeye odaklanmaktadır. Uzak öncüllerin değiştirilemez olduğu varsayımıyla, şirketler bireylerin liderliğe ya da lider eğitimlerine ne derece uygun olduğunu yakın öncüller üzerinden ölçmeye çalışmaktadırlar.

Sonuç olarak, Zaccaro (2007: 6-13), liderlikte kişilik özelliklerinin reddedilmesine yönelik değerlendirmelerin çok da güçlü görgül bulgulara dayalı olmaması, kişilik özelliklerinin lider etkinliğini açıklamakta önemli olduğunu gösteren bulguların varlığı, farklı özelliklerin bileşiminin liderliği açıklamakta tekil özelliklerden daha etkin olacağı, baskın liderlik özelliklerinin, bireylerin çeşitli durumlarda liderlik etme eğilimlerini etkilediği ve bazı kişilik özelliklerinin liderliğin yakın öncülü olup bazılarının da uzak öncül konumunda olduğunu dile getirerek, liderlikte kişilik özelliklerinin nasıl ele alınması gerektiğine ilişkin dikkate değer bir yaklaşım önermiştir.

1.4. LİDERLİK KURAMLARI VE LİDERLİK MOTİVASYONLARI

Liderlik kavramının tanımlanması üzerinde ortaya çıkan uzlaşmazlıkların tam olarak anlaşılması için bu konuda ortaya atılan çeşitli kuramların incelenmesi gereklidir.

Liderliğe ilişkin her bir kuram önemli faydalar sağlamış olsa da, konuya tek bir kuram üzerinden yaklaşmak bu denli karmaşık bir olgunun kavranması için yetersiz kalabilmektedir. Bu durum, liderliğe ilişkin kapsamlı bir yaklaşımı zorunlu kılarak, liderlik literatürünün incelenmesini kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu bağlamda, literatürde yer alan Özellik Yaklaşımı (*Trait Approach*) Davranışsal Yaklaşım (*Behavioral Approach*), Durumsal Yaklaşımlar (*Situational Approach and Contingency Approach*), Yol-Amaç Teorisi (*Path-Goal Theory*), Lider-Üye Değiş-Tokuş Teorisi (*Leader-Member Exchange Theory*) ve Sosyal Kimlik Yaklaşımının Liderlik Yaklaşımı (*Social Identity Theory of Leadership*) temel kavramlarına odaklanılmıştır. Tüm bu yaklaşımların açıklanmasında, Northouse'un (2007) Liderlik (*Leadership*) liderlik teorilerinin incelenmesine yönelik sınıflandırma ve kıyaslama biçimi temel alınmıştır. Liderlik yaklaşımları ele alınırken "liderlik motivasyonu" kavramının o yaklaşıma neler katacağı ve neden ele alınması gerektiğine dair öznel görüşler bölüm sonunda kısaca özetlenmiştir.

1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Daha önce de belirtildiği gibi, liderlik literatüründeki ilk sistematik çalışma örnekleri özellikler yaklaşımı üzerinedir. Büyük adam/üstün adam yaklaşımının temelleri 20. yüzyılın başlarında atılmıştır. Bu yaklaşımın özünde büyük sosyal, politik ve askeri liderlerin sıradan insanlardan doğuştan bir takım özelliklerle ayrıldığı görüşü yer almaktadır. Yani, bu görüşe göre, liderler lider olmayanlardan farklı ve üstün olarak bir takım özelliklere sahiptir. Diğer bir deyişle, "lider olunmaz lider doğulur" görüşü yaklaşımın ana fikridir (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 48).

Özellikler yaklaşımının önemli katkıları olsa da, yirminci yüzyılın ortalarından itibaren bu yaklaşıma ilişkin şüpheler belirmeye başlamıştır. Bu konuda ilk kapsamlı araştırma, Stogdill (1948: 35) tarafından yapılmıştır. Stogdill (1948: 36), 1904-1947 o dönemde gerçekleştirilen 124 özellik çalışmasını incelemiştir. Stogdill, o güne kadar üç ya da daha fazla araştırmacı tarafından yapılmış lider özellikleri araştırmalarını inceleyerek, farklı durumlarda geçerli olan evrensel liderlik özelliklerinin bulunup bulunmadığını araştırmıştır. Sonuçlara bakıldığında, liderlikteki önemli özellikleri ayırt etmenin sanıldığından daha karmaşık olduğu ortaya çıkmıştır. Stogdill, tüm özelliklere ilişkin çalışmaların bulgularını şu şekilde özetlemiştir: Liderlerin zeka (grup üyelerinden çok fazla

fark olmaması koşulu ile), bilgi (*scholarship*), sorumluluk alma, sosyal katılım ve aktivite, sosyo-ekonomik statü yönünden grup üyelerinden üstün olduğu on beşten fazla araştırma tarafından desteklenmiştir. Yine, liderin özellikleri, karakterleri ve becerilerinin, liderin içinde bulunduğu durumun gereklilikleri ve ihtiyaçları tarafından belirlendiği görüşü yine on beşten fazla araştırma tarafından desteklenmiştir. Liderlerin, sosyallik, girişkenlik, azim, iş bilgisi, özgüven, farklı durumlara yönelik iç görü ve uyanıklık, işbirliği, popülerlik, uyumluluk ve sözel yetenek konularında da grup üyelerinden daha iyi oldukları görüşü 10 ya da daha fazla araştırma tarafından desteklenmiştir. Çalışmanın bir diğer bulgusu da, kimi özelliklerin bazı grup türleri için daha önemli olduğu yönündedir. Stogdill (1948: 63) bu duruma, atletik ve fiziksel yeteneklerin genç erkek çete ve oyun gruplarında, zihinsel beceri ve bütünlüğün yetişkinlerden oluşan gruplardaki liderlikte önemli olduğu örneğini vermiştir. Bu bulgulara, ek olarak, liderlik ile en yüksek düzeyde korelasyon gösteren özellikler, orijinallik, popülerlik, sosyallik, doğru yargılarda bulunabilme (*judgment*), saldırganlık, üstün olma-daha iyi olma arzusu, mizah, iş birliği, canlılık, atletik yetenek olarak sıralanmıştır. Her ne kadar ters yönde bulgular ve negatif korelasyonlar olsa da, genel olarak, liderlik ile kronolojik yaş, ağırlık, uzunluk, enerji, beden yapısı, görünüm, baskınlık ve duygudurum kontrolü faktörleri arasında düşük pozitif korelasyonlar bulunmuştur. Bir diğer bulguya göre, okul yıllarındaki liderlik daha sonraki yıllardaki genel liderlik eğilimleri ve mesleki liderlikle ilişkili olsa da, liderliğin ileriki yıllara aktarıldığı yargısına varmak zordur. Stogdill (1948: 64), liderliğin doğası hakkında en çok bilgi veren çalışmaların doğrudan gözlem ya da tarihi ve vaka incelemesi yöntemini kullanan çalışmalar olduğunu ileri sürmüştür. Bulgular, liderliğin pasif bir süreç olmadığını, liderliğin, lider ve grup üyeleri arasındaki süregiden etkileşimin ürünü olduğunu da göstermektedir (Stogdill, 1948: 66).

Stogdill'den sonra Mann (1959: 245-251), 1400'den fazla bulguyu inceleyerek liderlikte kişisel özelliklerin etkisini araştırmıştır. Mann'a göre liderler lider olmayanlardan bazı kişilik özellikleri yoluyla ayrılmaktadır. Çalışmanın bulguları, liderlerin, zeka, maskulinite, uyum, baskınlık (*dominance*), dışadönüklük kişilik özellikleri ile pozitif, muhafazakarlık özelliği ile negatif yönde ilişkiler bulunduğunu rapor etmişlerdir. Öte yandan, kişiler arası duyarlılık ile liderlik arasında bulunan düşük pozitif korelasyonlar, araştırmalardaki metodolojik problemler nedeniyle göz ardı edilmiştir.

Stogdill, ikinci çalışmasında, 1948-1970 yılları arasında yayınlanmış 163 farklı araştırmayı analiz etmiştir. Araştırmacının ilk çalışmasında, liderliğin temelde durumsal faktörlerle belirlendiği öne sürülürken, ikinci çalışmada grubun ve kişilik özelliklerinin etkisine daha dengeli bir ağırlık verilmiştir. Bu çalışmada, sorumluluk ve görev tamamlamama güdüsü, hedeflerin peşinde koşma azmi, problem çözmede orijinallik, sosyal durumlarda girişken olma güdüsü, özgüven ve kişisel kimlik hissi, düş kırıklığı ve gecikmeyi tolere etme, bir hareketin ya da kararın sonuçlarını kabul etme isteği, kişilerarası stresle başedebilme ve strese hazır olma, başka insanların davranışlarını etkileyebilme olarak listelenen 10 özelliğin liderlikle ilişkili olduğu belirlenmiştir (akt., Bass, 1981:63-80).

Lord, De Vader ve Alliger (1986: 402), Mann ve Stogdill'in çalışma bulgularını yeniden değerlendirerek, bulguların üç açıdan yanlış yorumlandığını ileri sürmüşlerdir. Lord, De Vader ve Alliger'e göre, kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki ilişki tablosunun zayıflığının nedeni, çalışmaların sadece liderliğin ortaya çıkışı ya da liderlik algısıyla ilgili olmasına rağmen lider verimliliği ile ilişkilendirilmesidir. Lord, De Vader ve Alliger (1986: 402), Mann'ın (1959: 247) çalışmasının bulgularını meta-analiz yöntemi ile yeniden incelemişlerdir. Sonuçlar, Mann (1959: 241-245) tarafından ortaya konulan tablodan farklıdır. Lord ve arkadaşları tarafından elde edilen korelasyonların, önceki çalışmada öne sürülenlerden daha yüksek olduğu ve lider algıları ile zeka, maskulinite, baskınlık özellikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Araştırmacılar, liderlerin lider olmayanlardan bazı kişilik özellikleri kullanılarak ayrıştırılabileceği sonucuna ulaşmışlardır (Lord, De Vader ve Alliger, 1986: 408).

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru, Kirkpatrick ve Locke (1991: 49) kişilik ve lider özellikleri arasındaki ilişkiyi yaptıkları bir tarama çalışması yoluyla tekrar gündeme almışlardır. Kirkpatrick ve Locke'a göre, kişilik özellikleri tek başlarına yeterli olmasalar da, liderlik için önemli bir koşul oluşturmaktadır. Araştırmacılar, liderlerin lider olmayanlardan altı temel özellik açısından ayrıştığını ileri sürmüşlerdir. Bu özellikler, motivasyon, yönetme arzusu (*desire to lead*), dürüstlük ve bütünlük, öz yeterlik, bilişsel yetiler ve iş bilgisidir. Bu temel özellikler, liderlere örgütsel vizyon, verimli bir plan tasarlama ve bu planın adımlarını uygulama becerisi sağladıkları için önemlidirler. Bu özelliklerin yanı sıra, araştırmacılar, karizma, yaratıcılık ve esnekliğin de liderlik için önemli olabileceğine dair bulgular bulunduğuna işaret etmişlerdir.

Tüm bu bulguları değerlendiren Northouse (2007: 18), zeka, özgüven, belirleyicilik, bütünlük ve sosyalleşebilirlik özelliklerinin liderlik açısından önemli olduğu yargısına ulaşmaktadır (Northouse'un aktardığı karşılaştırmanın sonuçları için bkz., Tablo 1).

Tablo 1 Liderlikte Önemli Görülen Kişilik Özellikleri (Northouse, 2007: 18)

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader ve Alliger(1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)
Zeka	Zeka	Başarı	Zeka	Güdü
Uyanıklık	Masküinite	Dayanıklılık	Masküinite	Motivasyon
Sorumluluk	Uyum	İçgörü	Baskınlık	Bütünlük (Güven ve Dürüstlüğü içermekte)
Girişkenlik	Dominasyon	Girişkenlik		Bilişsel Yetenek
Dayanıklılık-Azim	Dışadönüklük	Özgüven		İş Bilgisi
Özgüven	Muhafazarlık	Sorumluluk		
Sosyalleşebilirlik		İşbirliği Yapma		
		Tolerans		
		Etki		
		Sosyalleşebilirlik		

Kişilik ve liderlik arasındaki ilişki, boylamsal bir araştırmada, Bradley, Nicol ve Charbonneau (2002: 92-95) tarafından, Kanada Askeri Güçleri'nde görev alan 174 aday üzerinden 6 ay ve 4 yıl zaman aralıklarıyla ölçülmüştür. Katılımcıların liderlik potansiyelleri, çalışma arkadaşlarının ve üstlerinin liderlik değerlendirmeleriyle ölçülmüştür. Kanada'da askeri güçlerin eğitimi yaklaşık 7 hafta süren askeri toplumsallaşmayı liderlik gelişimini liderlik seçilimi içeren bir eğitimden geçmektedir. Bu eğitimin bitmesinin ardından toplanan bilgilerden gerek eğitim sonucunda aldıkları notlar, gerekse üstlerinin liderlik değerlendirmeleri, kontrol odağı ile onun alt boyutu olan "içsel kontrol" liderlik için belirleyici olmuştur. Bireylerin eğitimler başlamadan önce kişiliklerine ilişkin, değerlendirmelerinin liderlik gelişimi ile ilişkisi 4 yıl sonra incelenmiştir. Bu aşamadaki katılımcı sayısında bir azalma olsa da, bulgular, baskınlık başta olmak üzere, enerji düzeyi ve içsel kontrol kişilik özelliklerinin liderlik ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Liderlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki, Judge, Bono, Hies ve Gerdhart (2002: 766) tarafından beş faktör kişilik özellikleri kullanılarak incelenmiştir. Beş faktör kişilik yapısı kuramı, çeşitli dillere çevrilmiş ve kültürler arası geçerliliği ispat edilmiştir (McCrae ve Costa, 1997: 514). Yine araştırmalar beş faktör kişilik yapısının içerdiği kişilik özelliklerinin görece sabit özellikler olduğunu göstermektedir. Bu kurama göre, kişiliğe ilişkin beş temel özellikten bahsetmek mümkündür: *Yeniliğe açıklık (openness to*

experience), *sorumluluk* (*conscientiousness*), *uyumluluk* (*agreeableness*), *dışadönüklük* (*extraversion*) ve *duygusal dengelilik* (*neuroticism*). Yeniliğe açıklık, yeni deneyimlere, geleneksel olmayan rollere, yaratıcılığa olan yatkınlıkla ilişkilidir. Sorumluluk, ise başarı ve güvenilirlik olmak üzere iki temel boyuta sahiptir. Uyumluluk, güvenilir, uyumlu, nazik ve şefkatli olma eğilimini ifade eder. Dışa dönüklük; sosyallik, aktiflik ve girişkenlik gibi özelliklerle bağlantılıdır. Nörotisizm ise, duygusal dengesizlik ve olumsuz duygu deneyimleri (kaygı, güvensizlik, düşmanlık) ile bağlantılıdır. Çeşitli araştırmaların bulguları, beş faktör kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki bağlantıya işaret etmektedir.

Judge ve ark. (2002: 766-768), benzer ilişkinin liderlik için de söz konusu olabileceğinden yola çıkarak, liderlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar, liderlik tanımı için liderin ortaya çıkışı ve liderin etkinliği arasındaki ayrımın önemine dikkat çekmişlerdir. Liderin ortaya çıkışı, başkalarının bireyi lider olarak görme eğilimini ifade ederken, lider etkinliği liderin grup amaçlarına ulaşma yolundaki yönetici davranışları hakkındaki performansı içerir. Liderin ortaya çıkışı ve liderin etkinliği liderlik literatüründe iki farklı kavramdır. Liderin ortaya çıkışı henüz bir liderin olmadığı grup içi süreçlerde çalışırken, lider etkinliğinin değerlendirilebilmesi için öncelikle bir liderin var olması ve takipçileri üzerindeki etki derecesinin incelenebilmesi gerekir. Bu nedenle araştırmacılar, bu iki kavramı birbirinden ayrı olarak değerlendirmişlerdir (Judge ve ark., 2002: 769-770).

Lider ile lider kişiliği arasındaki ilişkiyi beş faktör kişilik özellikleri ile inceleyen 73 örneklemden elde edilen 222 korelasyonu meta-analize tabi tutan Judge ve ark. (2002: 769-770), liderlik ile en yüksek düzeyde korelasyona sahip olan özelliğin dışadönüklük ($p = 0.30$), daha sonra sorumluluk ($p = 0.28$) olduğunu saptamışlardır. Yeniliğe Açıklık ve Nörotisizm kişilik özellikleri liderlikle benzer düzeyde korelasyon göstermişlerdir ($p = 0.24$). Öte yandan, uyumluluk ile liderlik arasındaki ilişki oldukça zayıftır ($p = .08$). Regresyon sonuçları ise iki liderlik değişkeni (liderin ortaya çıkışı ve lider etkinliği) ve toplam liderlik için şöyle özetlenmiştir: dışa dönüklük ve yeniliğe açıklık liderin ortaya çıkışı, lider etkinliği ve toplam liderlik değişkenlerini; sorumluluk liderin ortaya çıkışı ve toplam liderlik değişkenlerini pozitif yönde yordamaktadır. Uyumluluk ise, negatif yönde olmak üzere, sadece liderin ortaya çıkışı değişkeni için yordayıcıdır. Toplamda, beş kişilik faktörü ile liderin ortaya çıkışı, lider etkinliği ve toplam liderlik değişkenleri için önemli

düzyeyde yordayıcı bulunmuştur ($R = .53$; $R = .39$ ve $R = .48$). Bu bulgular, beş faktör kişilik özelliklerinin liderlik için önemli olduğu biçiminde yorumlanmıştır (Judge ve ark., 2002: 772).

Liderde hangi özelliklerin bulunması gerektiği sorusu, ülkemizdeki araştırmalarda da sıklıkla sorulan bir sorudur. Fikret-Paşa (2000a: 234) tarafından yönetici ve astlarıyla yapılan çalışmanın sonucunda, tüm örneklemden elde edilen ideal liderlik özellikleri, insanlarla iyi ilişki kurmak, bilgililik, insancılık, adillik, otorite, paylaşımcılık, proaktiflik ve kararlılık, vizyon sahibi olmak, ileriye yöneliklik, motive edebilen biri olmak, eğiticilik, planlılık, zeka ve sevilen biri olmak üzere 13 kategoride toplanmıştır. Bu özelliklerden, yöneticiler tarafından en sık beklenen ideal liderlik özelliği proaktif- kararlı olmak özelliği iken, çalışanlar tarafından belirlenen en ideal liderlik özelliği, insanlarla iyi ilişki bulunmasıdır. yöneticiler tarafından listelenme sıklığı açısından, ideal liderlik özelliklerinden öğreticilik, zeka ve insancılık özellikleri proaktif ve kararlı olmak özelliğinden anlamlı olarak daha az listelenmiş olup proaktiflik ve kararlılık özelliği ile diğer tüm özellikler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Öte yandan çalışanlar, ideal liderlik özelliği olarak insanlarla iyi ilişki kurmak özelliğini, bilgililik, insancılık, adillik ve otoriterlik özellikleriyle eşit sıklıkla, paylaşımcılık, proaktif ve kararlılık, vizyon sahibi olmak, motive edebilmek, öğretici olmak, zeka ve sevilen biri olmak özelliklerinden ise daha sık ifade etmişlerdir (Fikret-Paşa, 2000a: 234-236).

Benzer amaçla odak grup mülakatları ve detaylı görüşmeler yöntemiyle yapılan bir başka çalışmanın sonucunda, Türkiye’de ilişki yönelimi, iş yönelimi, katılım ve dönüşümsel–karizmatik liderlik özelliklerin en ideal özellikler olarak algılandığını bulunmuştur. Bu özelliklerden iş yönelimi yöneticilerin neler yapılacağını bilmesi, işlerin uygun şekilde dağılımını sağlamasını ifade ederken; ilişki yönelimi, çalışanlarına karşı duyarlı olma, bilgi paylaşımı, çalışanların problemleriyle ilgilenme ve babacan liderlik özelliklerini ifade etmektedir. Tüm bunların yanı sıra, liderlerden takipçilerin katılımın desteklemeleri de beklenmektedir. Katılım, Türkiye’de farklı olarak, takipçilerin kararlara katılımından ziyade onların düşüncelerinin sorularak onlara kendilerinin değerli olarak hissettirilmesi anlamına gelmektedir. Liderlerden beklenen diğer özellikler ise, karizmatik-dönüşümsel liderlik özellikleri başlığı altında toplanan zihinsel ve duygusal açıdan olgunluk, gelişime ve eleştiriye açıklık, vizyona sahip olmak, güvenilirlik, ikna edicilik, meraklılık, yaratıcılık gibi özellikleri içermektedir (Fikret-Paşa ve ark., 2001: 575-582).

Özalp-Türetgen (2006: 51-54), kendini ayarlama, öz-etkinlik ve baskınlık kişilik özelliklerinin lider olarak algılanma ve tercih edilme düzeyleri ile ilişkisini üniversite öğrencilerinden oluşan bir örnekleme incelemiştir. Analiz sonuçlarına göre, kendini, ayarlama, öz-etkinlik ve dominantlık kişilik özellikleri yüksek olan bireyler, her üç özelliği düşük olan bireyler kıyasla daha yüksek oranda lider olarak algılanmakta ve tercih edilmektedir. Regresyon analizleri, bu üç kişilik özelliğinden oluşan modelin, lider olarak algılanma düzeyindeki varyansın % 25'ini açıkladığını ortaya koymaktadır. Bu modele anlamlı olarak katkıda bulunan tek kişilik özelliği ise, kendini ayarlama düzeyi olmuştur (Özalp-Türetgen, 2006: 70-71).

Ballı (2013: 88), Türkiye örneğinde beş faktör kişilik özellikleri ile liderlik algıları arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere 231 güvenlik görevlisinden veri toplamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, lider olarak algılanma ile dışadönüklük kişilik özelliği ile pozitif; nörotisizm kişilik özelliği ile negatif yönde ilişki bulunmuştur. Araştırmacının, kişilik özelliklerinin lider olarak algılanma üzerindeki etkisini ölçmek üzere yaptıkları ve dışadönüklük, nörotisizm, sorumluluk ve gelişmeye açıklık kişilik özelliklerini içeren regresyon analizi sonuçları, modelin anlamlı olduğunu ve bu değişkenlerin liderlik algısındaki varyansın % 21'ini açıkladığını ortaya koymuştur. Öte yandan modele dışadönüklük kişilik özelliği hariç hiçbir kişilik özelliğinin anlamlı olarak katkıda bulunmadığı görülmüştür (Ballı, 2013: 89-90).

Tabak, Kızıloğlu, Türköz (2013: 111), Türkiye'de bireylerin liderlik özelliklerine ilişkin algılarını ölçmek üzere Örtülü Liderlik Ölçeği geliştirmek amacıyla yaptıkları çalışmanın ilk aşamasında Ankara ilinde yaşayan 117 katılımcıdan veri toplamışlardır. Araştırma sonuçlarında katılımcıların liderlerde bulunmasını istediği ifadelerin sıklıkla dürüstlük, kararlılık, yeniliğe açıklık, çalışkanlık, etkileycilik, eğitim, hoşgörü iletişim becerisi, vizyon sahibi olmak, hak yememek, hatiplik gibi özellikler olduğu bulunmuştur (Tabak, Kızıloğlu ve Türköz, 2013: 113).

Özellik yaklaşımına ilişkin çalışmaların uzun bir geçmişe sahip olmaları, liderlikte özellikler yaklaşımın güçlü yönleri arasında başta gelmektedir. Liderliğe yaklaşım açısından liderlerin, lider olmayan ya da olamayanlardan daha üstün özelliklere sahip olduğu düşüncesi gerçekçi görünmektedir. Dolayısıyla, bu yaklaşım, lider olma ve lider seçme konularında yol gösterici olabilir (Northouse, 2007: 24-25).

Öte yandan, araştırmalarda liderlik için önemli özelliklerin tam bir listesini yapmak mümkün değildir. Hangi özelliğin daha önemli olduğu konusu birtakım öznel ifadelere bağlıdır. Yapılan çalışmalar temelde betimleyici niteliktedir; özelliklerin liderliğe ilişkin sonuçlarına yeterince odaklanılmamıştır. Lider seçimi, liderin ortaya çıkışı konularında durumun önemini hesaba katmamıştır. Özellikler yaklaşımı, belli kişilik özelliklerin sonradan kazandırılması mümkün olmadığından, liderlerin yetiştirilmesi ya da geliştirilmesi düşünçesine çok da açık değildir ve herhangi bir öneri de sunmamaktadır (Northouse, 2007: 25-26).

Genel olarak bakıldığında özellik yaklaşımının temel amacının lider olan bireyleri lider olmayanlardan ayırt etmek olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan lider olma motivasyonu, özellikler yaklaşımı başlığı altında incelenebilir. Öte yandan lider olma motivasyonunu, özellikler yaklaşımına ilişkin araştırmalardan ayıran en önemli nokta, bu kavramın kişilik özelliklerine kıyasla değişime daha açık olmasıdır. Liderlik motivasyonları bireyin yöneldiği gruba, grubun özelliklerine, grup üyelerine ve zamana bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Böyle bakıldığında, motivasyonlara odaklanması, özellikler yaklaşımının en zayıf kaldığı alanlardan biri olan durumsal esneklik konusunda bir açılım sağlayabilir. Özellikler yaklaşımı, belli özelliklere sahip olan bireylerin hemen her durumda etkin lider olabileceği gibi yanlış bir izlenim doğurmaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi açısından sosyal yaşam içindeki gerçek gruplarda öne çıkan liderlerin özelliklerinin nasıl ayrıştığını incelemek bir başlangıç noktası olabilir. Böylece, bireylerin liderlik özellikleri sabit kaldığında bile neden bazı durumlarda lider olmaya yönelmedikleri ve grup tercihlerini değiştirebildikleri konuları daha etkin bir biçimde ele alınabilir.

1.4.2.Beceriler Yaklaşımı

Özellik yaklaşımına benzer biçimde, lidere odaklanan beceriler yaklaşımı lideri etkili kılan davranış ve beceriler öne çıkartmaktadır. Northouse (2007: 39), 1990'larda başlayan beceri odaklı araştırmaların temel amacının liderlikte etkin performansın temel bileşenlerini çeşitli bireysel becerilerden yola çıkarak araştırmak olduğunu ileri sürmüştür. Beceriler yaklaşımını savunan araştırmacılar, "Bir lideri başarılı yapan bireysel beceriler nelerdir?" sorusuna yanıt aramaktadırlar. Northouse (2007: 40)'a göre, en bilinen beceriler yaklaşımı Katz tarafından öne sürülen "üç yeti" (*three skills*) yaklaşımıdır. Katz,

özellikleri,” liderin kim ve nasıl biri olduğunu açıklayan nitelikler”, becerileri ise “liderin başarabilecekleri” olarak tanımlayarak, bu iki kavram arasında ayrıma dikkat çekmiştir. Katz'a göre lider becerileri teknik beceriler, özel bir aktivite hakkında sahip olunan bilgi ve bireysel beceriler olmak üzere, üç ana başlıkta toplanabilir. Teknik beceriler özel bir alanda ileri düzeyde bilgiye ve o alan için gerekli olan gerekli araç ve yöntemleri kullanmak konusunda yeteri kadar bilgiye sahip olmayı içerir. Teknik becerilerin varlığı özellikle yöneticiliğin alt kademelerinde önemlidir; daha üst kademeler için fazla önem taşımazlar. Öte yandan, insani beceriler sosyalleşebilme yetisini içerir ve her üç düzey yöneticilikte de oldukça önemlidir. İnsani becerilere sahip liderler, insanları tanıyabilir, onlara kendilerini rahat hissettir, güven duygusu yaratır ve insanlarla birlikte çalışabilir. Düşünceler ve kavramlar üzerinden çalışabilme yetisini içeren kavramsal beceriler özellikle üst düzey yöneticilikte örgüt için vizyon ve strateji geliştirebilme açısından önem taşır. Kavramsal beceriler alt düzey liderlikte daha az önemli olarak görülebilir; ancak üst düzey yöneticilikte böyle bir eksiklik oldukça olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Katz, 1986:198; Northouse, 2007: 40-42).

Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ve Fleishman (2000: 12-26), örgütlerdeki liderlik performansını beceri ve bilgi gereksinimleri çerçevesinde açıklamaya çalışan bir model öne sürmüşlerdir. Mumford ve arkadaşlarına (2000: 12-26) göre, liderler içinde buldukları örgüt için problem çözme becerilerine sahip olmalıdır. Ancak, liderliğin gerektirdiği problem çözme becerisi farklıdır; çünkü liderlerin karşılaştıkları problemler sürekli değişmekte, kaynaklar ve zaman kısıtlı olmakta ve çoğu zaman problem çözümü için birden fazla doğru yol bulunmaktadır. Böyle durumlarda lider, problemleri örgüte en büyük faydayı sağlayacak şekilde çözmelidir. Liderlik becerileri üç temel başlıkta toplanabilir. Bunlardan birincisi olan problem çözme becerileri, karmaşık problemleri tanıma, alternatif sonuçlar üretebilme ve seçebilmek için gerekli becerileri içerir. Sosyal yargı becerileri, başkalarının bakış açısından düşünebilme becerisi; sosyal beceriler ise başkalarını etkileyebilme becerisidir. Tüm bu becerilerin doğru ve yerinde kullanımı için ise, bilgi gereklidir. Bu tür beceriler, deneyime açıktır ve liderlik kariyeri boyunca gelişebilirler. Temel olarak bakıldığında bu model, kariyer deneyimlerinden etkilenen genel ve kristalize zeka, motivasyon ve kişilik unsurlarını içerecek biçimde, üç temel beceri ve bu beceri için gerekli olan bilgidен oluşarak liderlerin problem çözme

davranışlarıyla bağlantılı olarak lider performansına etki ederler. Liderlik performansı, öncülleri konumundaki kariyer deneyimleri ve çevresel faktörlerin etkilerine açıktır.

Genel olarak bakıldığında, bu yaklaşım liderliği beceriler açısından tanımlamaya çalışmakta, farklı pozisyonlar için gerekli olan becerilerin değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, özellikler yaklaşımından farklı olarak, her bireyin lider olabileceği anlamını da içermektedir; yani, liderliğin gerektirdiği beceriler deneyim yoluyla öğrenilebilir. Beceriler, zeka, bilgi, kişisel özellikler, deneyim ve çevresel etkilergibi unsurları bir araya getiren yaklaşım, liderlikle ilişkili çok sayıda faktörü hesaba katabilmektedir. Ayrıca, modelin içeriği, liderlik eğitimleriyle de oldukça bağlantılıdır (Northouse, 2007: 54-55).

Öte yandan beceriler yaklaşım, muğlak ve karmaşık bir model sunma açısından eleştirilmiştir. Eleştirilere göre, becerilerin lider performansı üzerindeki yordayıcı etkisi düşüktür. Yaklaşım, problem çözme becerilerinin liderlik performansına nasıl etkide bulunduğunu tam olarak açıklayamamakta; içeriği açısından liderlik olgusunun sınırlarını aşmaktadır. Dolayısıyla, kapsamlı fakat pek de net olmayan bir teori niteliği taşımaktadır. Yordayıcı gücü oldukça düşük olan bu yaklaşım, problem çözme yetilerinin hangi varyasyonlarının liderlikte daha etkili olacağına ilişkin bir öngörü getirmemektedir. Kısacası model, becerilerin liderlik performansına nasıl bir etkide bulunacağına değinmemektedir. Ayrıca, yaklaşım, içinde kişilik özelliklerine benzeri kavramlar barındırmasına rağmen, özellikler yaklaşımı olmadığını iddia etmekle de eleştirilmektedir. Bu modele ilişkin verilerin çoğunluğu askeri örneklemelerden toplandığından, genellenebilirliği tartışmalıdır (Northouse, 2007: 55-56).

Beceriler yaklaşımı, bireylerin liderlik motivasyonunu değerlendirmeye en açık yaklaşımlar arasındadır. Bireysel becerilerin liderlikte belirleyici rol oynadığını öne süren bu yaklaşım, özellik yaklaşımına kıyasla değişime ve öğrenmeye daha açıktır. Öte yandan bireyin liderlik motivasyonunu tamamıyla bireysel beceri olarak incelemek de mümkün görünmemektedir. Beceriler, bireylerin neyi yapabilecekleriyle ilişkili iken, motivasyonlar bireyin ne yapmak istediği ile ilişkilidir. Yine de liderin beceri ve motivasyonlarını bir arada incelemek liderlik olgusunun anlaşılmasına önemli katkılar sağlayabilir. Etkili liderlik için gerekli becerilerin, liderlik motivasyonu olmaksızın yeterli olamayacağı fikrinden hareketle, motivasyon ve becerilerin birarada ele alınmaları daha gerçekçi bir yaklaşımdır. Gruplarda liderlik açısından bakıldığında ise, beceriler yaklaşımı özellikler

yaklaşımına benzer bir tutum sergilemekte, belli becerilere sahip bireylerin her tür grupta etkin lider olabileceği izlenimi uyandırmaktadır. Oysa çeşitli grupların liderlik için gerektirdiği beceri ve motivasyonlar değişkenlik gösterebilir.

1.4.3. Stil Yaklaşımı

Liderin kişilik özellikleri ve becerilerinin yanısıra, liderlik araştırmalarından bazıları, liderlerin davranışlarına odaklanmıştır. Northouse(2007: 69), lider davranışlarını inceleyen bu türden çalışmaları “stil yaklaşımı” başlığı altında toplamıştır. Yaklaşımın ilk örnekleri Ohio State Üniversitesi araştırmacıları tarafından 1940’larda yapılan çalışmalardır. Bu araştırmalarda belirlenen 1800 farklı davranış 150’ye indirilerek Lider Davranışı Tanımlama Ölçeği (*Leader Behavior Description Scale*) oluşturulmuştur. Daha sonraları Stogdill tarafından kısaltılan ölçek, en sık kullanılan ölçüm araçlarından bir olmuştur. Ohio State araştırmacıları anketlere verilen cevaplardan yola çıkarak yapıyı başlatma/harekete geçirme (*initating structure*) ve dikkate alma (*consideration*) olmak üzere iki ayrı davranış örüntüsü belirlemişlerdir. Yapıyı başlatma adı verilen davranışlar işi organize etme, çalışmaya yapı kazandırma, rollerin sorumluluklarını tanımlama, iş aktivitelerini programlama gibi iş davranışlarıdır. Dikkate alma davranışları ise, empati duyma, güven oluşturma gibi davranışları içeren, ilişkiye yönelik davranışlardır. Araştırmacılara göre, bu iki davranış stili birbirinden bağımsızdır; yani, birinin düşük ya da yüksek olması diğerini etkilememektedir (Northouse, 2007: 70-71). Stogdill (1969: 153-158), yaptığı deneysel araştırmalar sonunda, ölçeğin lider davranışlarını ayırt etme ve betimlemede geçerli bir ölçüm aracı olduğunu ileri sürmüştür. Ancak, Schriesheim ve Kerr (1974: 763), Ohio State çalışmalarında kullanılan Lider Davranışı Tanım Ölçekleri’nin dört farklı versiyonunun psikometrik özelliklerini inceledikleri çalışmalarında, lider davranışı ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliğinin zayıf olduğu sonucuna varmışlardır. Öte yandan, bu araştırmacılar Stogdill tarafından oluşturulmuş “Gözden Geçirilmiş Lider Davranış Tanımı Ölçeği’nin (*Revised Leader Behavior Description Scale*), test-tekrar test güvenilirliği, iç tutarlılık, içerik geçerliği, deneysel ve eşzamanlı geçerlilik değerlerinin görece daha uygun olduğunu belirtmişlerdir.

Lider davranışlarına ilişkin benzer türde bir araştırma, Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından da gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılara göre, çalışan odaklı

(*employee orientation*) ve üretim odaklı (*production orientation*) olmak üzere, iki tür liderlik davranışı söz konusudur. Üretim odaklı liderlerin davranışları yapıyı başlatma davranışları ile paralel iken, çalışan odaklı liderlerin davranışları ise, dikkate alma davranışlarına oldukça benzerdir. Ohio State araştırmacılarından farklı olarak, Michigan Üniversitesi araştırmacıları, üretim ve çalışan odaklı davranışların çift kutuplu boyutlar olduklarını ileri sürmüşlerdir. Bir başka deyişle, Michigan Üniversitesi araştırmacılarına göre, liderlerin üretim odaklı davranışları yükseldikçe, çalışan odaklı davranışları azalacaktır (Northouse, 2007: 71-72).

Hangi liderlik stilinin hangi durumda etkili olacağını incelemek için çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre, bazı durumlarda yüksek düzey dikkate alma davranışı en etkili davranış biçimi iken, bazı durumlarda da yapıyı başlatma davranışlarında etkili olabilmektedir. Öte yandan kimi araştırmacılar, her iki davranış türünün de yüksek düzeyde olmasının liderliğin en iyi formu olduğunu ileri sürmektedir. Daha sonra ele alınacak olan, Yol-Amaç Teorisi bu iki davranış stilinin liderler tarafından nasıl harmanlanması gerektiğini durumsal faktörleri de göz önüne alarak açıklamaya çalışmıştır (Northouse, 2007: 72).

Stil yaklaşımının bir diğer örneği, Blake ve Mouton tarafından Yönetim Eksenleri Modeli (*Managerial Grid Model*) adı verilen yaklaşımla ortaya çıkmıştır. Yönetim Eksenleri Modeli, 1960'larda ortaya atılan ve örgütsel çalışma ve gelişim programlarında, sıklıkla kullanılan bir modeldir. Modelin temelinde, liderlerin organizasyonların amaçlarına ulaşmasına nasıl yardım ettiklerini sorusunun yanıtı aranmaktadır (Northouse, 2007: 72). Yönetim Eksenleri Modeline göre, yöneticiler üretim veya üretimle ilişkili insanlar olmak üzere, iki temel ilgi alanına sahiptir. Bu modelde bahsedilen davranışlar, daha önceden bahsedilen iş ve ilişki davranışlarına oldukça benzerdir. Bir yöneticide, üretime ya da insanlara yönelik ilgi ya tamamen var olan ya da tamamen yok olan özellikte değildir. Dolayısıyla, yöneticilerin bu ilgileri üzerinde derecelendirilebilmeleri mümkündür. Bu modele göre, üretime ve insanlara yönelik ilginin derecesi, 1'den 9'a kadar olan sayılarla ifade edilebilir. Örneğin üretime yönelik ilginin 9 olması, üretime ve işe yönelik oldukça yüksek bir dikey olarak konumlanan insanlara yönelik ilginin oluşturduğu eksenleri ifade eder. Bu ekseninde, üretime ve insana yönelik ilgilerin farklı derecelerinden oluşan 81 farklı davranış kombinasyonu ifade edilmektedir. (Brolly, 1967: 231-232). Her

davranışın kombinasyonunun neyi ifade ettiği Şekil 1’de aktarılmıştır (Northouse, 2007: 74).

Şekil 1 Yönetim Eksenleri Modeli

9	1,9								9,9
8	Şehir Kulübü Yöneticiliği (Country Club Management): İlişkilere yönelik maksimum, işe yönelik minimum ilgi					Takım Yöneticiliği (Team Management): İşe ve kişilere yüksek düzeyde			
7									
6	Orta-Yol Yöneticiliği (Middle-of-the-Road Management)								
5	5,5								
4	İşe ve kişilere yönelik yeterli düzeyde ilgi								
3	Zayıf Yöneticilik (Impoverished Management): işe ve kişilere yönelik minimum ilgi					Otorite-Zorlama Yöneticiliği (Authority-Compliance Management): işe yönelik maksimum ilgi, kişilere yönelik minimum ilgi			
2									
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Not: Blake ve Mouton (1991; akt., Northouse, 2007:74) tarafından hazırlanan bu şekil Northouse (2007: 74) tarafından aktarıldığı haliyle uyarlanmıştır.

Stil yaklaşımını ön plana alan araştırmalar liderlerin davranışları ve bu davranışların takipçiler üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Türkiye’de liderlerin nasıl davrandıkları ve bireylerin nasıl bir liderlik algısına sahip oldukları önemli bir sorudur. Fikret-Paşa (2000a: 228), Türkiye ortamında gözlenen liderlik davranışlarını ve ideal liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla hizmet ve üretim sektöründe çalışan yönetici ve astlarından oluşan toplam 143 kişiden veri toplamıştır. Örgütlerde gözlenen liderlik

davranışlarını belirlemek üzere 23 maddeden oluşturulan Lider Davranışları Ölçeği, yöneticilere kendilerinin benimsedikleri davranışların sıklığını ifade etmeleri istenecek şekilde “kişisel bildirim anketi”, astlarına ise yöneticilerinde gördükleri davranışların sıklığını ifade etmeleri istenecek şekilde “hedef anketi” olarak sunulmuştur (Fikret-Paşa, 2000a: 228-229). Araştırma sonucunda tüm örneklemden elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulduğunda takım kuran ve paylaştan; hiyerarşik ve işe odaklı, takip ve kontrol ve babacan lider davranışları olmak üzere 4 liderlik davranışı bulunmuştur (Fikret-Paşa, 2000a: 230). Bu davranışların sergilenme sıklığı; yöneticilere göre, sırasıyla takım kuran ve paylaştan, hiyerarşik-işe odaklı, babacan davranışlar ile kontrol içeren davranışlardır. Öte yandan çalışanlar yöneticilerinin en sık sergiledikleri davranışların hiyerarşik-işe yönelik, takip-kontrol ve babacan davranışlar olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlara göre liderlerin en az sergilediği davranışlar, takım kuran ve paylaştan liderlik davranışlarıdır (Fikret-Paşa, 2000a: 231-232). Bu sonuçlara bakıldığında çalışanların gözlemlediği ile yöneticilerin sergiledikleri davranışlar arasında tutarsızlık olduğu söylenebilir. Nitekim Fikret-Paşa (2000a: 233), takım kuran ve paylaştan liderlik davranışları ile hiyerarşik liderlik davranışlarının sıklığı açısından çalışan ve yöneticiler arasında anlamlı fark bulunduğunu ifade etmiştir. Çalışanlara göre takım kuran ve paylaştan liderlik davranışları yöneticilerin en az sıklıkla sergiledikleri davranışlar olarak ifade edilirken, yöneticilere göre bu davranışlar kendilerinin en sık sergiledikleri davranışlardır. Öte yandan hiyerarşik-işe odaklı liderlik davranışları, çalışanların ifadelerine göre, yöneticilerin ifadelerine kıyasla daha sık sergilenmektedir. Demografik değişkenlere bakıldığında ise, kurumda çalışma süresinin yöneticilerin sergiledikleri hiyerarşik-işe odaklı liderlik davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Fikret-Paşa (2000b: 417-419), Türkiye'de liderlerin benimsediği etki taktiklerini incelemek amacıyla, 24 MBA öğrencisinden veri toplamıştır. Araştırma bulguları, Türkiye'deki liderlerin kabul edilmiş otoritelerinden yararlanma (*granted authority*), sorumluluğu paylaşma (*sharing responsibility*), baskı-kontrol uygulama (*pressure-control*), rasyonalize etme (*rationalizing and involving*), sosyal değiş-tokuş önerme (*social-exchange*) ve meşrulaştırma (*legitimizing*) olmak üzere 6 yöntem kullandıklarını göstermektedir. Araştırma bulgularına göre, liderlerin kabul edilmiş otoritelerinden yararlanarak çalışanlarını ikna etmesi diğer etki yöntemlerinden anlamlı olarak daha sık ifade edilmiştir. Bu bulgu, Fikret-Paşa (2000b: 419) tarafından Türkiye'deki liderlerin aktif

ikna etme yollarına gerek kalmadan çalışanlarını örtük yolla etkileyebildiği şeklinde yorumlanmıştır. Bu düşünceyi görgül yöntemle test etmek üzere yapılan ikinci çalışmada, etki uygulayıcıları (*agents*) ve etki hedefleri (*targets*) olmak üzere iki gruptan oluşan toplam 336 çalışandan veri toplanmıştır. Yapılan faktör analizleri, rasyonalize etme, sosyal değiş tokuş önerme, baskı-kontrol uygulama ve meşrulaştırma olmak üzere, 4 faktör bulunduğunu göstermektedir. Yöneticilerin (etki uygulayıcılarının) uyguladıklarını ifade ettikleri etki yöntemleri, uygulanma sıklığına göre rasyonalize etme, baskı-kontrol uygulama, sosyal değiş tokuş önerme ve meşrulaştırma yöntemi olarak sıralanmıştır. Öte yandan, etki hedefleri olan çalışanlar ise yöneticiler tarafından uygulanan etki yöntemlerini rasyonalize etme, baskı-kontrol uygulama, meşrulaştırma ve sosyal değiş tokuş önerme olarak sıralamışlardır. Araştırmanın dikkat çekici bir diğer bulgusu ise, etki hedefleri tarafından algılanan etkinin, oldukça düşük olmasıdır (Fikret-Paşa, 2000b: 420).

Türkiye'deki araştırmacılar tarafından ele alınan bir diğer konu, örgütsel değerlerin liderlik sürecine etkileridir. Kültür örgütsel değerler yoluyla liderlik sürecine etkide bulunabilir. Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001: 569-570), gözlenen liderlik davranışları ile örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, 92 katılımcıdan 23 Maddeden oluşan Lider Davranışları Ölçeği ile çalıştıkları yerde yaygın olarak görülen 4 değeri yazmalarının istendiği bir ölçek ile veri toplamıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, lider davranışları, transaksiyonel-takım odaklı, babacan-dikkate alan, serbest liderlik ve otokratik-hiyerarşik liderlik olmak üzere 4 liderlik tipi olarak gruplanmaktadır. Bu liderlik davranışlarının görülme sıklığı ise sırasıyla otokratik-hiyerarşik liderlik, babacan-dikkate alan liderlik ve serbest liderlik olarak bulunmuştur. Örgütsel değerlerle ilgili analizlerde ise, kolektivizm, performans yönelimi, belirsizlikten kaçınma, kendini feda etme, bütünlük, güç mesafesi, kalite, dikkate alma, gelecek yönelimi olmak üzere 9 örgütsel değer bulunmuştur. Bu örgütsel değerlerden sık sergilenenler, kolektivizm, performans yönelimi ve belirsizlikten kaçınma olarak belirtilmiştir. Örgütsel değerler ile gözlenen liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları, dört liderlik davranışının da örgütsel değerlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Transaksiyonel-takım odaklı liderlik ile kalite ve kendini feda etme örgütsel değerleri; babacan liderlik-dikkate alma liderlik davranışları ile kolektivizm değeri; otokratik-hiyerarşik liderlik ile güç mesafesi; serbest liderlik ile kolektivizm değeri arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Ayrıca serbest

liderlik ile bütünlük ve güç mesafesi değerleri arasında negatif yönde ilişki bulunmuştur (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 571-573).

Türkiye örneklemiyle yapılan çalışmaların bir kısmı Türkiye’de görülen liderlik stillerinin sıklığını ve etkilerini inceleme amacını taşımaktadır. Örneğin, Günbayı (2005: 690), kadın ve erkek öğretmenlerin liderlik stillerini incelemek amacıyla toplam 321 öğretmenden veri toplamıştır. Analiz bulguları, tüm davranışlar kadın öğretmenlerde daha düşük olsa da, sırasıyla hedefi vurgulama, yakınlaşmayı kolaylaştırma, çalışanlara destek verme ve işi kolaylaştırma davranışlarını sergilediklerini göstermiştir. Bir başka deyişle, öğretmenler liderlik sürecinde en fazla, grup hedeflerine ilişkin ilginin sağlanmasına yönelik davranışlar sergilerken, yapılacak işin planlanmasına, düzenlenmesine, iş paylaşımının yapılmasına yönelik davranışları en az sıklıkla sergilemektedirler (Günbayı, 2005: 691-693).

Uğurlu ve Hovardaoğlu (2011: 19) Türkiye’de cinsiyet ve liderlik stiline ilişkin algıları incelemek üzere 386 üniversite öğrencisinden veri toplamıştır. Araştırma sonucunda tüm katılımcılar tarafından demokratik liderin otoriter liderden daha olumlu değerlendirildiği bulgulanmıştır. Ancak değerlendirici cinsiyeti açısından bakıldığında erkek katılımcıların kadın katılımcılara kıyasla otokratik lideri daha az olumsuz, demokratik lideri ise daha az olumlu değerlendirdiği bulgulanmıştır. Liderin cinsiyeti açısından ise, erkek katılımcılar kadın katılımcılara kıyasla demokratik erkek ve kadın liderleri daha olumsuz değerlendirmişlerdir. Buna karşılık, erkek katılımcılar sadece otoriter erkek lideri, kadın katılımcılardan daha olumlu değerlendirmişlerdir. Bir başka deyişle kadın otoriter lideri değerlendirmede kadın ve erkek değerlendirici arasında fark bulunamamıştır (Uğurlu ve Hovardaoğlu, 2011: 21-22).

Liderlik davranışlarının işten ayrılma eğilimi ve çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmek üzere kimya, tekstil ve kağıt sektöründe görev yapan 299 kişiye anket uygulanmıştır (Telli, Ünsar, Oğuzhan, 2012: 138). Korelasyon sonuçlarına göre, sadece otokratik liderlik ile tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi otokratik liderlik tarzının toplam tükenmişlik düzeyindeki varyansın % 5,9’unu açıkladığını ortaya koymuştur. Öte yandan işten ayrılma eğilimindeki varyansın % 7’lik kısmının toplam tükenmişlik tarafından açıklandığı bulgulanmıştır. Otokratik liderlik ile işten ayrılma eğilimindeki

varyansın ise % 3,8'i otokratik liderlik tarzıyla açıklanmaktadır (Telli, Ünsar, Oğuzhan, 2012: 141-143).

Bireylerin liderlik stilleri ile mizaç ve karakter özellikleriyle olan ilişkisinin polis örnekleminde incelendiği bir araştırmada, mizaç boyutunun ödül bağımlılığı boyutu katılımcı liderlik ve destekleyici liderlik ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur (Taşdöven, Emhan ve Dönmez, 2012: 173-174). Mizaç boyutunun sebat boyutu ise, destekleyici ve araçsal liderlik ile ilişkili bulunmuştur. Karakter boyutunda ise sadece iş birliği yapma değişkeni, katılımcı ve destekleyici liderlik ile pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Regresyon sonuçlarına göre, destekleyici liderlik tarzındaki varyansın % 17'si mizaç ve karakter değişkenleriyle açıklanmaktadır. Bu modele katkıda bulunan mizaç ve karakter değişkenleri sırasıyla ödül bağımlılığı, sebat ve işbirliği yapma olarak bulunmuştur.

Davranışsal yaklaşımların güçlü yönleri Northouse (2007: 78-79) tarafından şöyle sıralanmıştır: İlk olarak, liderliğe davranışlar perspektifinden bakmak, liderliğin tanınması açısından önemlidir. Liderlik için iki önemli davranışa; iş ve ilişki davranışlarına işaret eder. Bu yaklaşımın perspektifinden yapılan çalışmalar modelin güvenilirliğini desteklemektedir. Nitekim hemen hemen her tür liderlikte iş ve ilişki davranışlarını gözlemek mümkündür. Bu yaklaşımın ortaya çıkmasıyla birlikte liderlik araştırmaları liderin bireysel özelliklerinden ziyade nasıl davrandığı sorusuna cevap aramaya başlamıştır. Ayrıca bu yaklaşım, liderliğin öğrenilmesine yönelik etkili bir program da önermektedir (Brolly, 1967: 233).

Davranışsal yaklaşım liderliği tanımlamak açısından oldukça başarılı bulunsa da, Yönetim Eksenleri Modeli, McGregor'un X ve Y kuşağı teorilerine benzemesi konusunda eleştirilmiştir (Brolly, 1967: 233). Bir diğer eleştiri ise, liderlik davranışlarının liderlik performansına etkisinin kestirmenin mümkün olmadığı yönündedir. Son olarak, araştırmacılar iki davranış türünde yüksek düzeyde davranışlar sergilemenin her durumda olumlu sonuçlar üretmeyebileceğini, bazı durumların belli türden lider davranışlarını gerektirebildiğini ileri sürmüşlerdir (Northouse, 2007: 79).

Lider davranışlarına odaklanan stil yaklaşımı için liderlik motivasyonu önemli bir kavramdır. Nitekim liderlerin belli şekilde davranmalarının liderlerin sahip olduğu motivasyonlardan kaynaklandığı söylenebilir. Örneğin, duyuşsal-kimlik motivasyonuna sahip liderlerin, daha sık olarak ilişki davranışlarını, sosyal-normatif liderlik motivasyonuna sahip liderlerin ise daha sık olarak iş davranışlarını sergileyeceği

düşünülebilir. Ancak, stil yaklaşımı temelde hali hazırda lider olan kişilerin nasıl davrandıklarını incelemektedir. Bir diğer deyişle, teori, liderlerin neden lider oldukları ile ilgilenmemektedir. Yine de, liderlerin lider olma nedenleri nasıl davrandıkları ile ilişkili olduğundan, liderlik motivasyonlarının incelenmesinin, liderlik stillerinin öncüllerinin anlaşılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Stil yaklaşımı betimsel bir yaklaşım olduğundan gruptaki liderlik davranışlarını incelemek yerine en genelde lider davranışlarını gruplandırmayı amaçlamıştır. Bu açıdan, sosyal yaşamdaki gerçek grupta yer alan liderlerin iş ve ilişki davranışlarını sergileme düzeyleri açısından farklılaşp farklılaşmadığı da cevaplanmamış bir soru olarak kalmaktadır.

1.4.4.DurumsalYaklaşım

Durumsal Liderlik Teorisi (*Situational Leadership*) ilk olarak Hersey ve Blanchard tarafından, liderlik stili araştırmalarının ve Blake ve Mouton tarafından öne sürülen Yönetim Eksenleri'ne ilişkin araştırmaların incelenmesi sonucunda ortaya atılmıştır. Bu teori, Korman (1969: 359-360) 'ın iş ve ilişki davranışlarının liderliğe etkisinde durumsal varyansın sistematik bir şekilde ele alınması gerekliliğine ve iş ve ilişki davranışlarının liderlik değişkenleri ile arasındaki eğrisel ilişkiye işaret eden görüşlerinden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Başka bir deyişle, durumsal yaklaşım, sabit bir liderlik stiline her durumda etkili olamayacağı düşüncesi üzerine inşa edilmiştir. Bu düşünce, etkili bir lider olmak için bireyindavranışlarını içinde bulunduğu duruma uygun hale getirmesi gerektiği anlamını taşımaktadır. Bu görüşlerden yola çıkan Hersey ve Blanchard (1996: 43) Liderliğin Yaşam Döngüsü Teorisi'ni (*The Life-Cycle Theory of Leadership*) oluşturmuşlardır. Liderliğin Yaşam Döngüsü Teorisi, liderlikteki iş ve ilişki davranışları ve takipçilerin gelişim düzeyi arasındaki eğrisel ilişkileri açıklamaya çalışmaktadır. Önceki teorilerden farklı olarak, bu teoride takipçilere odaklanılmaktadır. Bu teori daha sonra Durumsal Liderlik Teorisi (*Situational Leadership Theory*) olarak revize edilmiştir (Hersey ve Blanchard, 1996: 43-45).

Bu yaklaşımda, liderin davranış stili, yönlendirici ve destekleyici davranışlar olmak üzere birbirinden bağımsız iki tür davranış üzerinden S1, S2, S3, S4 olmak üzere dört farklı stil şeklinde temsil edilmektedir. S1, "söyleme (*telling*)" adı verilen ve yöneticilik davranışlarının yüksek, destekleyicilik davranışlarının düşük olduğu davranış stilini

simgeler. S1 stiline sahip liderlerin temel amacı, grubu hedeflerine ulaştırmak olduğundan, grup üyelerine bu yönde talimatlar verir. S2 olarak temsil edilen ve liderin yüksek düzeyde destekleyici ve yönetici davranışlar sergilemesi anlamına gelen davranış stiline satma (*selling*) adı verilmektedir. Bu liderlik stilinde, lider takipçilerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundururken kararlar yine lidere aittir. S3, liderin yüksek düzeyde destekleyici ve düşük düzeyde yöneticilik davranışları sergilemesi anlamına gelen katılımcı(*participating*) liderlik stilini ifade etmektedir. Lider takipçilerin kararlara katılımını destekler. Liderin her iki davranış türünde de düşük düzeyler sergilemesi ise, “yetkilendirici (*delegating*)” liderlik stili (S4) olarak adlandırılır. Karar ve sorumluluk liderde değil, takipçidedir; takipçi işleri nerede, nasıl ve ne zaman yapacağına kendisi karar verir. Liderin yönetimdeki rolü ise oldukça sınırlıdır (Hersey, Blanchard ve Natemeyer, 1979: 421-422).

Durumsal Liderlik Yaklaşımı'nın bir diğer ögesi ise, takipçilerin gelişim düzeyleridir. Liderin etkili olacağı davranış stili, takipçilerin gelişim düzeyine bağlıdır. Takipçilerin gelişim düzeyleri, bir görevi/sorumluluğu yerine getirme, bağımsız olma ve sorumluluk alabilme becerisidir. Bu beceriler, bireyin yaşından, deneyiminden ve eğitiminden etkilenebilmektedir. Araştırmacılar, daha sonra üyelerin olgunluk düzeylerini beceri (*ability*) ve istek (*willingness*) kavramlarıyla açıklamışlardır (Hersey ve Blanchard, 1996: 46). Bu modelde takipçilerin iş konusundaki olgunlukları M1, M2, M3, M4 (*takipçilerin olgunluk düzeyleri için; M1 < M2 < M3 < M4*) olmak üzere, dört durum ögesi ile temsil edilmiştir (Hersey, Blanchard ve Natemeyer, 1979: 422). Bu yaklaşıma göre, liderin başarı düzeyini belirleyen etmenler, liderin işin gereksinimlerini, doğasını, takipçilerin bu işi tamamlama becerilerini ve gelişim düzeylerini saptaması ve onlara uygun bir davranış stili kullanmasıdır. Lider her durumda, aynı davranış stilini kullanamaz; davranış stilini takipçilerin gelişim düzeyine uygun şekilde adapte etmelidir. Bu nedenle etkili bir liderin yüksek düzeyde davranışsal esnekliğe sahip olması gereklidir. Takipçilerin olgunluk düzeyleri arttıkça, liderin yapılandırıcı ve yönlendirici davranışlarına olan gereksinimi azalmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1996: 46).

Liderin dört davranış biçimi, iş davranışları ile ilişki davranışlarının karışımıdır. Söyleme (*telling*) özellikle düşük olgunluk düzeyine sahip bireylerde etkilidir. Lider, bu bireylere yapılacak işin nasıl yapılacağını anlatması gerekir. Söyleme davranışı, yüksek düzeyde iş davranışı, düşük düzeyde ilişki davranışı içerir. Olgunluk düzeyi biraz daha arttığında, üyeler sorumluluk almaya istekli olmalarına rağmen becerileri yeterli

olmadığından, sorumluluk ve işin çoğunluğu lidere aittir. Bu olgunluktaki üyeler için yüksek ilişki ve iş davranışları içeren “satma (*selling*)” davranışı etkili olacaktır. Burada, lider açıklamalarıyla üyeye rehberlik eder. Üyelerin olgunluk düzeyi orta düzeyden daha yüksekse, liderin iş davranışlarından ziyade ilişki davranışları önem kazanır. Burada katılımcı (*participative*) davranışlar en etkilidir. Üyelerin olgunluk düzeyleri oldukça yüksekse, üyeler, liderin desteğine de çok fazla ihtiyaç duymayacaklardır. Bu türden üyeler için en etkili liderlik stili, sorumluluğun ve planlamanın üyeye ait olduğu, üyenin inisiyatif alabildiği düşük düzeyde iş ve ilişki davranışları içeren yetkilendirici liderlik stili davranışları olacaktır (Hersey, Blanchard ve Natemeyer, 1979: 422).

Hambleton ve Gumpert (1982: 229-231), Durumsal Liderlik Teorisi'nin geçerliliğini test etmek üzere, 159 yöneticiden ve onların 4 adet alt düzey çalışanından, süpervizöründen lider etkinliği, psikolojik olgunluk ölçeklerini ve demografik bilgileri doldurmalarını istemişlerdir. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular, yüksek performans gösteren liderlerin çoğunluğunun genç olduğunu, yüzde 70'inin bulunduğu şirkette 6 -16 yıl arasında çalıştığını, yüksek performans gösteren liderlerin çoğunluğu kendi performanslarını yüksek düzeyde değerlendirirken, düşük performans gösteren liderler kendilerini performanslarının orta düzeyde olduklarını göstermektedir. Yine yöneticilerden çalışma arkadaşlarının ve süpervizörlerinin kendi performans değerlendirmelerine ilişkin tahmin yürütmeleri istendiğinde, elde edilen tablo oldukça benzerdir. Yüksek performans gösteren liderlerin düşük performans gösteren liderler kıyasla daha büyük oranı “durumsal liderlik” hakkında bilgisi olduğunu ve yöneticiliklerinde kullandıklarını belirtmişlerdir. Gerek süpervizörler, gerekse çalışanlar yüksek performans gösteren liderleri, düşük performans gösteren liderlere kıyasla daha etkili bulmuşlardır. Lider esnekliğine yönelik olarak, süpervizörler, yüksek performans gösteren liderlerin davranışlarını düşük performans gösteren lider davranışlarını kıyasla daha esnek olarak belirtse de, çalışanların raporlarında esneklik açısından bir fark bulunamamıştır. Yüksek performans gösteren liderlerin büyük çoğunluğu S2 ve S3 olarak değerlendirilirken, düşük performans gösteren liderlerin stilleri için lider öz değerlendirmeleri S3'e işaret ederken, çalışanlar tarafından bu liderlerin stili S1 olarak görülmektedirler. Araştırma bulguları genel olarak, durumsal liderlik teorisinin varsayımlarını destekler niteliktedir (Hambleton ve Gumpert, 1982: 232).

Hersey, Blanchard ve Natemeyer (1979: 418), Durumsal Liderlik Teorisi üzerinden liderlik ve güç arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Liderin sahip olduğu güç, kökenlerine göre 7 farklı türde isimlendirilmektedir: Zorlayıcı güç, bağlantı gücü, uzmanlık gücü, bilgi gücü, yasal güç, referent güç ve ödül gücü. Araştırma sonuçları hangi tür gücün liderlik için daha etkili olacağını durum tarafından belirlendiğini göstermektedir. Bulgulara göre, bireylerin olgunluk düzeyleri ile liderlikteki güç türleri arasında önemli ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Durumsal liderlik teorisi, güç türlerinin bireylerin olgunluk düzeyleri etkisine yönelik önemli bakış açısı sunmaktadır. Bireylerin olgunluk düzeyleri artışına paralel olarak, sırasıyla, zorlayıcı güç, bağlantı gücü, ödül gücü, yasal güç, referent güç, bilgi gücü ve uzmanlık gücü giderek daha etkili olmaktadır (Hersey, Blanchard ve Natemeyer, 1979: 423-425).

Hersey ve Blanchard tarafından öne sürülen Durumsal Liderlik Teorisi, Blake ve Mouton tarafından öne sürülen yönetim eksenleri modelinden farklıdır. Hersey ve Blanchard (1996: 46)'a göre tek bir liderlik stili her durumda başarılı olamaz, liderin durumsal değişkenlere göre, uygun davranış stilini seçmesi gerekmektedir. Öte yandan Blake ve Mouton en iyi liderlik stiline hem iş hem de ilişki davranışlarının lider tarafından yüksek düzeyde sergilendiği yaklaşımın her durumda geçerli olduğunu ileri sürmektedir. Hersey ve Blanchard'a göre, iş ve ilişki davranışları birbirinden bağımsız iken, Blake ve Mouton bu iki davranışın etkileşimli süreçler olduğunu ileri sürmektedir. Bu açıdan bakıldığında durumsal liderlik teorisi açısından iş ve ilişki davranışlarının düzeyleri toplanabilen/eklenebilen bir etkiye sahipken, yönetim eksenleri modeline göre, liderin davranışları bu iki yaklaşımın farklı düzeylerde bileşiminden oluşmaktadır. Blake ve Mouton'a göre, eklenebilen özelliğinden dolayı, durumsal liderlik teorisindeki yüksek iş ve ilişki davranışları (9+9), yönetim eksenleri modelindeki yüksek iş ve ilişki davranışları (9,9) 'na karşılık gelmemektedir (Blake ve Mouton, 1981: 441).

Durumsal Liderlik Teorisi, liderlik olgusunun anlaşılmasına önemli katkılar sunmuştur. Teori ilk olarak liderlik sürecinin esnek doğasını anlatmakta başarılı bulunmuştur (Yukl, 1981; akt., Graeff, 1983: 290). Liderin ortaya çıkışı ve yetiştirilmesi süreçlerini inceleme açısından önemli faydalar sağlamaktadır. Ayrıca, teori, hangi durumlarda hangi davranışlarla başarılı olunacağını öngörebildiği için lider eğitimine de olanak tanımakta, liderin davranışlarının esnek olması ve koşula uygun davranışlar sergilenmesi gerektiğini vurgulayarak daha gerçekçi bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu

yaklaşım, liderin bireylerin gelişim düzeylerini tek tek tanımasını ve davranışlarını o bireyin gelişim düzeyine katkıda bulunacak biçimde sergilemesinin doğru olacağını öngörmektedir (Northouse, 2007: 96-97). Ayrıca teorinin durumsal faktörler olarak üye özelliklerini ele alması Barrow (1977; akt. Graeff, 1983: 290) tarafından uygun ve yerinde bir karar olarak değerlendirilmiştir.

Öte yandan, Durumsal Liderlik Yaklaşımının varsayımları sadece az miktarda araştırma tarafından desteklenmiştir. Bu nedenle teorik yanına ilişkin kuşkuarmevcuttur. Takipçilerin işe girişme düzeyleri ile gelişim düzeylerinin nasıl birleşeceği net değildir (Northouse, 2007: 97-98). Yaklaşımın “işle ilişkili olgunluk” kavramı da yeterince net olmadığı gerekçesiyle eleştirilmiştir (Yukl, 1981; Barrow, 1977; akt., Graeff, 1983: 290). Bu yaklaşıma ilişkin bir diğer eleştiri yaklaşımın yönergeleri üzerinedir (Northouse, 2007: 97-98). Hersey ve Blanchard’ın yaklaşımının yönergelerini test etmek için, Vecchio ve Boatwright (2002: 327). Durumsal Liderlik Teorisi’nin açıklamalarından yola çıkarak, lider olgunluğu ile liderin davranış stili tercihleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Üç farklı şirkette çalışan 1137 çalışan üzerinde yürütülen bu araştırmada, çalışan olgunluğu, yaş, çalışma yılı, eğitim seviyesi unsurlarıyla ölçülmüştür. Durumsal Liderlik Yaklaşımına göre, üyelerin olgunluk düzeyleri ile liderin dikkate alma davranışlarına olan tercihleri arasında ters yönde eğrisel bir ilişki olmalıdır. Yani çalışanların olgunluk düzeyleri arttıkça, dikkate alma davranışlarına olan gereksinimleri azalacak ancak belli bir noktadan sonra da artacaktır. Ancak araştırma bulguları, eğitim ve çalışma yılı ile liderin dikkate alma davranışları tercihi ile negatif doğrusal korelasyona işaret etmektedir. Üyelerin liderin yapılandırma davranışlarına olan tercihleri ise olgunluk öğelerinden sadece ikisi ile (eğitim ve çalışma yılı) anlamlı negatif korelasyon göstermiştir. Ek olarak, Durumsal Liderlik Yaklaşımında göz önüne alınmamış olsa da, araştırmacılar üye cinsiyetinin de lider davranışı tercihinde önemli rol oynadığını bulgulamışlardır. Erkek çalışanlar, kadın çalışanlara kıyasla daha fazla yapılandırma davranışı tercih ederken, kadın çalışanlar, erkek çalışanlara kıyasla, dikkate alma davranışlarını daha fazla tercih etmişlerdir. Yine araştırma bulgularına göre, yeni öğretmenler, yüksek yapı düzeyine sahip liderle daha başarılıdır. Ancak daha tecrübeli ve becerikli öğretmenlerin performansları yöneticilerden bağımsızdır. Temel olarak, Vecchio’nun bulguları yüksek yapılandırma davranış stiline genç ve tecrübesiz çalışanlar için uygun olduğunu göstermektedir. S2, S3 ve S4 stillerinin

daha tecrübeli çalışanlarla eşleştiğini gösteren bir kanıt elde edilememiştir (Vecchio ve Boatwright, 2002: 327).

Durumsal Liderlik Yaklaşımı'nın bir diğer eksikliği de, demografik değişkenleri göz ardı etmesidir. Örneğin, Vecchio ve Boatwright (2002: 335) eğitim düzeyi ve iş deneyiminin yönetici liderlikle ters orantılı, destekleyici liderlikle ise ilişkisiz olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca, yaş değişkeni yapı gereksinimi ile yüksek düzeyde bağlantılıdır. Araştırma bulguları, kadın çalışanların destekleyici liderliği, erkek çalışanların ise yönlendirici liderliği tercih ettiklerini göstererek, liderlik tercihlerinde cinsiyet farkına dikkat çekmiştir (Vecchio ve Boatwright, 2002: 335). Durumsal liderlik teorisi, liderlerin üyelere olan davranışlarını ve üyelerin bireysel olgunluk düzeylerini göz önüne almamakla da eleştirilmiştir. Durumsal liderlik yaklaşımına yöneltilen eleştirilerden sonuncusu ise, ölçüm araçlarının katılımcıları sadece durumsal liderlik yaklaşımının belirlediği davranışları seçmeye yönelmesidir. Dolayısıyla, ölçüm aracının durumsal liderlik yaklaşımını doğrulamaya yönelik bir yanlılık içerdiği ileri sürülmektedir (Northouse, 2007: 98-100). Ölçüm araçlarına ilişkin bir diğer eleştiri ise, düşük iş ve ilişki davranışının yeterince önemli görülmemiş olmasıdır (Graeff, 1983: 288). Ayrıca, teoride bireylerin olgunluk sıralamalarının özellikle M2 < M3 (motivasyonu olmayan ama becerisi olan bireylerin olgunluk düzeylerinin becerisi olmayan ama motivasyonu olan bireylerden daha yüksek olduğu önermesi) önermesinin ne derece geçerli olduğu da önemli bir eleştiri konusu olmuştur (Graeff, 1983: 288). Ayrıca Graeff (1983: 290), teorinin iç tutarlılığına ilişkin eleştirilerin de bulunduğunu aktarmıştır.

Durumsal Liderlik Teorisi, stil yaklaşımında vurgulanan lider davranışlarının etkili olabilmesi için durumsal öğelerin de hesaba katılması gerektiğini belirtmektedir. Durumsal liderlik teorisi, lidere içinde buldukları durumlara uygun liderlik stili kullanmalarını önermektedir. Davranışsal esnekliğin öneminin vurgulandığı bu modelde, bireylerin liderlik motivasyonlarının tümünden göz ardı edildiği söylenebilir. Teori, bireylerin neden lider olduklarını göz ardı ederken liderlere etkin liderlik için bazı davranış stilleri önermektedir. Öte yandan, bir bireyin neden lider olduğu konusu, "liderlik sürecinde etkinlik" kavramını nasıl tanımladığını etkileyebilir.

Durumsal Liderlik Teorisi'nin temel amacı farklı durumlardaki liderlik stillerinin etkinliğini açıklamak olsa da, teorinin, durumları üyelerin olgunluk düzeyi gibi oldukça soyut ve tekil kavramlarla açıkladığı ve gerçek grupları dikkate almadığı söylenebilir.

Teoride yer alan durumlar sosyal yaşamda var olan ve çeşitli özellikler açısından farklılık gösteren gruplar olarak da ele alınabilir. Örneğin iş grupları ile kimlik grupları liderlik için çeşitli davranışlar gerektiren farklı durumlar olarak ele alınabilir. Bu grupların, üye özellikleri birbirinden farklı olabileceği gibi, üyelerin liderlikten beklentileri de farklı olacaktır. Bu türden bir yaklaşım, Durumsal Liderlik Yaklaşımındaki “durum” kavramının üye özellikleri gibi tekil bir değişken olarak ele almak yerine daha bütüncül bir bakış açısı sağlayacaktır.

1.4.5.Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Fiedler (1971: 128-129), tarafından öne sürülen Durumsal Liderlik Teorisi'nin (*Contingency Theory*) ana hedefi durumlarla liderleri eşleştirmektir. Liderin etkinliği lider davranışlarının içinde bulunduğu duruma uygunluğu tarafından belirlenir. Bu teori, temelde hangi liderlik tipinin hangi duruma uygun olduğu sorusunu yanıtlamaya çalışmaktadır. Teorinin ana kavramları, liderlik stili, durumsal uygunluk ve lider ya da grup verimliliğidir. Liderlik stili, liderin davranışlarının yapısını ifade etmektedir. Teoride, liderlik stili “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği” (*The Least Preferred Co-Worker Score*) adı verilen ölçüm aracı ile ölçülmektedir. Bu ölçekte, liderlerden birlikte çalışmakta en çok zorlandığı kişiyi 8'li derecelendirme ölçeği ile çeşitli sıfatlar üzerinden betimlemeleri/derecelendirmeleri istenir. Genelde 16 ile 24 maddeden oluşan bu ölçekten elde edilen yüksek skor, liderin üyeyi olumlu değerlendirdiğini ifade ederken, düşük skor liderin üyeyi oldukça olumsuz tanımladığı anlamına gelmektedir. Teoriye göre, En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı skoru yüksek olan yöneticiler, ilişki odaklı; düşük olan yöneticiler, iş odaklı olarak değerlendirilmektedir (Fiedler, 1971: 128-129).

Fiedler' in teorisine göre, liderlik stili ile grup performansı arasındaki ilişkide durumun uygunluğu önemli rol oynamaktadır. Durumun uygunluğu, durumun lidere ne kadar güç ve etki olanağı sağladığını ifade etmektedir. Durumun uygunluğu, *lider-üye ilişkileri, işin yapısı ve pozisyon gücü* olmak üzere üç temel içeriğe sahiptir: Fiedler, teorisinde yer alan bu üç faktörü iyi ve kötü şeklinde iki seçenekli olarak kabul ederek durumun uygunluğunu toplam sekiz hücre ile değerlendirmiştir (Fiedler, 1967: 133). Durumların bu şekilde sınıflandırılması, bu üç durumsal faktörün önem derecesine göre sıralanmasını da gerektirmektedir. Fiedler (1967: 133) 'e göre, durumun uygunluğu için en

belirleyici durumsal özellik, lider üye ilişkileridir. Eğer, lider içinde bulunduğu grupta seviliyor ve kabul görüyorsa, o grupta liderlik yapmak daha kolay olacaktır. Durumsal uygunluk için ikinci önemli faktör, işin belirginliğidir. İyi yapılanmış işlerde, lider grup davranışı üzerinde kontrole sahiptir. Bu nedenle, işin belirgin olduğu ve iş karmaşıklığının olmadığı durumlarda lider olmak daha kolay olarak kabul edilmiştir. Durumsal uygunluk için önemli olan diğer faktör ise, pozisyon gücüdür. Eğer liderin çalışanı işe alma ya da işten çıkarma yetkisi varsa, pozisyon gücü yüksektir. Teoride, liderin bulunduğu konum üyelerin durumunu etkileyebilecek durumda ise liderlik etmenin daha kolay olacağı varsayılmıştır. Hepsi birlikte, bu üç durumsal faktör, örgütlerdeki çeşitli durumların tercih edilme düzeyini belirler. En çok tercih edilen durumlar, lider-üye ilişkilerinin iyi, işlerin belirli ve pozisyon gücünün yüksek olduğu durumlar iken, en az tercih edilen durumlar işin yapısının belirsiz olduğu, lider üye ilişkilerinin olumsuz olduğu ve pozisyon gücünün az olduğu durumlardır. Teoride, lider etkinliği, verilen görevin performansın ne kadar iyi yerine getirildiğini ifade etmektedir (Fiedler, 1967: 142-145; Fiedler, 1971: 129-131).

Araştırma bulgularına göre, bu yaklaşım bazı liderlik stillerinin belli durumlarda etkili olduğunu göstermektedir. İş odaklı liderler, (yani, en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeğinden düşük puan alan bireyler) en iyi ve en kötü durumlarda etkilidir. Daha orta düzey durumlarda ise, duygu odaklı liderler etkili olmaktadır (Fiedler, 1967: 147). İş odaklı liderlerin en iyi ve en kötü durumlarda, duygu odaklı liderlerin bütün diğer durumlarda etkili olma nedenleri teoride pek açık değildir. Teori, bu durumu, iş odaklı ve duygu odaklı liderlerin farklılaşan ihtiyaç tatminleriyle açıklamaktadır. Olumsuz durumlarda, iş odaklı liderler ile duygu odaklı liderlerin davranışlarının ayrışması beklenmektedir. Söz gelimi, iş odaklı liderler uygun olmayan durumlarda yaşadıkları stresi işe odaklanarak azaltmaya çalışacaklardır. Öte yandan olumsuz durumlarda bulunan duygu odaklı liderler, yaşadıkları stresi azaltmak için üyelerle olan ilişkilerini artıracaklardır. Bu da, liderin durum üzerindeki kontrolünü iyice azaltacağından, bu koşullarda duygu odaklı liderlerin başarılı olamayacağı öngörülmüştür. Yine olumlu durumlarda, iş odaklı liderler işlerine, duygu odaklı liderler ise ilişkilere odaklanacaklardır. Öte yandan durumun uygunluğunun orta derecede olduğu koşullarda, durumun kendisiyle ilişkili problemler (liderin kabul görmemesi, işin yapılandırılmamış olması) iş odaklı liderlerin işe yönelik motivasyonlarını azaltacaktır. Böyle durumlarda, duygu odaklı liderlerin ilişkiye yönelik ilgileri daha uygun olacaktır. (Fiedler, 1967: 182-185).

1964 yılından sonra durumun tercih edilebilirliğinin liderlik stili ve grup performansı arasındaki ilişkiye etki edeceği hipotezini test etmek için yapılan alanve laboratuvar çalışmaları, teorinin geçerliliğini desteklemektedir (Fiedler, 1971: 147). Fiedler tarafından yapılan çalışmaların bulguları öne sürülen hipotezleri desteklese de, teoriye yönelik kuşkular da mevcuttur. İlk olarak, tüm testler için kullanılan örneklem büyüklüğü oldukça düşüktür (5 ile 53 kişi arası). Yetersiz örneklem büyüklüğü nedeniyle, doğru etkiyi yakalamak için gerekli olan istatistiksel güç oldukça düşük kalmaktadır. Araştırmacılar "geleneksel anlamlılık derecesinin" bu çalışmalar için kullanılmasının uygun olmayacağını öne sürmüşlerdir. Sadece iki uçlu testlerin kullanılması, çalışmalarının bulgularının desteklenmesi için yetersiz kalmaktadır (Peters, Hartke ve Pohlmann, 1985: 275). Strube ve Garcia (1981: 310) bu problemi çözmek üzere her bir çalışmanın anlamlılık düzeylerinden yola çıkarak, bütün çalışmaların anlamlılık düzeylerini belirlemeye çalışmışlardır. Strube ve Garcia (1981: 310)'nın bulguları, Fiedler'in çalışmalarını destekler niteliktedir. Ardından Schmidt ve Hunter (1992; akt. Peters, Hartke ve Pohlmann, 1985: 276-277), Fiedler'in bulgularını etki büyüklüklerine odaklanarak ve bulgulardaki gözlenen varyansı dikkate almayarak değerlendirmişlerdir. Araştırmacılar, gözlenen varyansın büyük bir oranının değişik faktörlerden kaynaklandığını öne sürmüşlerdir.

Daha sonra, Peters, Hartke ve Pohlmann (1985: 277-283), Schmidt ve Hunter'in meta-analiz yöntemini kullanarak, Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi'ne ilişkin çalışmaları incelemişlerdir. Strube ve Garcia'nın çalışmasına benzer şekilde, analize tabi tutulan araştırmaların alan ve laboratuvar araştırmaları olmak üzere alt başlıklara bölüdüğü bu analiz yönteminde, Schmidt ve Hunter'in çalışmasına benzer biçimde etki büyüklüklerine odaklanılmış ve diğer istatistiksel nedenlerden kaynaklanabilecek olan etki varyanslarının büyüklükleri hesaplanmaya çalışılmıştır. Çalışmada, 37 lider stili ve performans ilişkisini konu alan, 11 gelişimsel ve 100 lider stili ve performans ilişkisini inceleyen 24 geçerlilik çalışması analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, gelişimsel çalışmalardan elde edilen verilerin tamamıyla teoriyi destekler nitelikte olmasının yanı sıra, diğer bulgular çok da net değildir. Özellikle hücre II 'de (lider üye ilişkilerinin iyi, işin yapısının belirgin ve pozisyon gücünün az olduğu durumlar) beklenen liderlik stili ve performans arasındaki negatif ilişki yerine, .21 düzeyinde pozitif bir korelasyon gözlenmiştir. Ancak bu durum, diğer çalışmalarda belirtildiği gibi, durumsal faktörlere

atfedilememektedir. Genel olarak bakıldığında, meta-analiz sonuçları, teorik beklentilerle oldukça tutarlıdır; sadece tek bulgu (lider üye ilişkilerinin iyi, iş yapısının belirgin ve pozisyon gücünün az olduğu durumlara ilişkin bulgu) beklentilerin tersi yönünde gelişmiştir.

Durumsal teorinin katkıları Northouse (2007: 117) tarafından şöyle özetlenmiştir: İlk olarak, teori araştırma bulguları ile desteklenmektedir. Ayrıca, bu yaklaşım tekveetkin bir liderlik stili olmayacağına altını çizmektedir. Bu yaklaşımdan yola çıkıp, liderin etkinliği yordamak mümkündür. Bu yaklaşım durumsal yaklaşımdan farklı olarak liderin her duruma uymasını beklememekte; liderin kendisine uygun ortamlarda başarılı olacağını öngörmektedir.

Teoriye yönelik eleştirilerden ilki, iş odaklı liderlerin neden uç durumlarda, duygu odaklı liderlerin ise neden orta durumlarda başarılı olduklarını net olarak açıklanamıyor olmasıdır. İkinci eleştiri, En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği'ne ilişkindir. Bu ölçek yüzeysel geçerliliğe sahip gözükmediğinden ve diğer standart liderlik ölçekleriyle beklenildiği düzeyde ilişkili bulunmadığından geçerlilik düzeyi tartışılmaktadır. Ayrıca, ölçeğin doldurulması da kolay değildir. Bu ölçekte, bireyin liderlik stili, o kişiden başka birinin davranışlarını karakterize etmesi istenerek ölçülmektedir. Ölçümün içine yansıtma girdiğinden, cevaplayanlar için başka birini tanımlamalarının kendi liderlik stilleri hakkında nasıl bir bilgi vereceği konusu anlaşılammaktadır. Bu eleştiri, her ne kadar yeterli görülme de, şu şekilde yanıtlanmaktadır: İş odaklı liderler asıl olarak işe odaklandıklarından, en az tercih edilen üyeyi, "işini yerine getirmediği" için olumsuz değerlendirecektir. Öte yandan, duygu odaklı liderler asıl olarak duygulara odaklandıklarından, bu kişiyi olumlu değerlendireceklerdir. Bu yaklaşıma ilişkin bir diğer eleştiri de, bu yaklaşımın verdiği bilgilerin gerçek dünya için kullanımının zor olmasıdır. Gerçek dünyada uygun lideri ya da durumu bulmak için ince hesaplar yapmak mümkün değildir. Ayrıca, bu yaklaşım herhangi bir çözüm olanağı da sunmamaktadır. Son olarak teori, lider ile durumun uyumsuz olduğu durumlarda liderin başarısız olacağını öngörerek, lideri ya da durumu değiştirmekten başka bir şey önermemektedir ki, bu da çoğu zaman pek mümkün değildir (Northouse, 2007: 118-119).

Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi, bireylere önerilerde bulunmak yerine, var olan durumda liderlerin neden başarılı ya da başarısız olduğunu açıklamaya yönelmiştir. Durumsal liderlik yaklaşımı ve stil yaklaşımına benzer olarak, bu yaklaşım da halihazırda

lider olan bireylerin davranışlarına ve etkinliğine odaklanmaktadır. Bu türden teoriler, bireyler arası farklılıkları vurgulamak yerine durumsal farklılıklara ve durumsal faktörlerin liderlik etkinliği üzerine odaklanmaktadır. Öte yandan, lider olma motivasyonunun esnekliği ve görece dinamikliği bu türden teorilerin bireyler arası farklılıkların anlaşılmasına yönelik eksikliklerini gidermek için bir şans yaratmaktadır. Bir diğer deyişle, liderlerin belli türden durumlara uygun olup olmamasında sahip olduğu liderlik motivasyonu da rol oynayabilir.

1.4.6.Yol-Amaç Teorisi

Yol-Amaç Teorisi, liderlerin *yapıyı başlatma* ve *dikkate alma* olmak üzere iki tür lider davranışı üzerinde durmaktadır. Yol-amaç teorisinin kökenleri beklenti-motivasyon teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre, insan belli davranışlar için harekete geçmeden önce, bu davranış akabinde gerçekleşmesi beklenen sonucun olasılığı ve bu sonuca atfedilen değer olmak üzere iki unsuru dikkate almaktadır. Yol-amaç teorisi, beklenti teorisinin liderliğe uyarlanmış halidir. Üyeler amaçlara götüreceği yolu seçerken, liderlerin görevi, gerek yapılandırma davranışları gerekse dikkate alma davranışlarında bulunarak, üyelerin çalışma motivasyonlarını arttırmaktır (House, 1971: 322-323). Çalışanların grup hedeflerini gerçekleştirmesi, yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmalarına, emeklerinin sonuç getireceklerine dair inançlarına, aldıkları ücretlerin değerine ve buna bağlı olarak geliştirdikleri motivasyon düzeylerine bağlıdır. Bu teoriye göre, liderlik için en iyi davranış stili, üyelerin motivasyonel gereksinimlerini karşılayabilmektir. Bunun için lider, grup hedeflerini açık hale getirerek, engellerle karşılaşıldığında yardımcı olarak ve yönergeler sağlayarak üyelerimotive etmelidir. Lider, hedefleri açık ve anlaşılır kıldığında, hedeflere ulaşılması için gerekli olan yolları oldukça kolay ve yönlendirici hale getirdiğinde, engelleri kaldırdığında ve kişisel destek sağladığında çalışanları motive edebilir (Northouse, 2007: 127-128).

Yol-Amaç Teorisi, *lider davranışları*, *üye özellikleri* ve *iş özellikleri* olmak üzere üç temel unsur içermektedir. Lider davranışları, liderin üyelere nasıl davrandığını içerir. Lider davranışları, dört ana başlıkta toplanabilir: *yönetici liderlik*, *destekleyici liderlik*, *kattılımcı liderlik* ve *başarı odaklı liderlik*. Yönetici liderlik, "yapıyı harekete geçirme" davranışlarına benzemektedir. Bu davranışları sergileyen liderler, çalışanlara iş hakkında

yönergeler verir; beklentileri belirler ve yapılması gereken süreyi söylerler. Destekleyici liderlik (*supportive leadership*) ve katılımcı liderlikte (*participative leadership*) ise lider grup kararlarında üyelerin de katılımına olanak tanır. Başarı odaklı liderlikte, liderin temel hedefi çalışanların maksimum düzeyde performans sergilemesidir. Bunun için çalışanlara yüksek standartlar belirlenerek bunları yerine getirmeleri beklenir. Üye özellikleri, grup içindeki üyelerin özelliklerini ifade eder; liderin davranışlarının nasıl yorumlanacağı büyük ölçüde üye özelliklerine bağlıdır. Araştırmacılar üye özellikleri olarak, üyelerin yakınlaşma ihtiyaçlarına, yapı ihtiyaçlarına, kontrol isteklerine ve iş yeterliğine ilişkin kendi algılarına odaklanmışlardır. Bu özellikler ve diğerleri, takipçilerin lider davranışlarını memnuniyet ya da gelecek memnuniyeti için bir araç olarak görmesine olanak sağlar. Yol-Amaç Teorisi, yüksek yakınlık ihtiyacına sahip üyelerin daha çok destekleyici liderliği tercih edeceğini öngörmektedir. Yönlendirici liderlik ise, iş hakkında netlik ve psikolojik yapı sağladığından dogmatik, otoriter ve belirsizliğe tahammül düzeyi düşük üyeler için uygundur. Üyelerin kontrol istekleri, bu teoride ayrı olarak incelenmiştir. İçsel kontrol odağına sahip kişiler, olayların kendilerinin kontrolü altında olduğuna inanır; öte yandan dışsal kontrol odağına sahip kişiler, olayların kontrolünü şans, kader gibi olgulara atfederler. Yol-amaç teorisi, ise içsel kontrol odağına sahip kişilerin, katılımcı liderliği daha tatmin edici bulacağını öngörür. Dışsal kontrol odağına sahip kişilerse, yönetici liderliği daha çok tercih edeceklerdir. Üyelerin kendi iş becerilerine ilişkin algıları da bir diğer önemli faktördür. Üyelerin iş becerileri ile yönetici liderlik arasında ters yönde ilişki bulunduğu ileri sürülmektedir. Üyelerin kendi iş becerilerine ilişkin algıları yükseldikçe, yönetici liderliğe ilişkin ihtiyaçları da azalır. Lider davranışlarının üye motivasyonuna olan etkisinde yapılacak işin özellikleri de önemli rol oynaması beklenmektedir. İş özellikleri, çalışanların işinin dizaynını, örgütteki otorite sistemini ve birincil çalışma grubunu içerir. Tüm bunlar üyeler için motivasyon sağlayabilir. Bu durum, belli bir iş açıklığı/belirginliği sağladığında, güçlü grup normlarına sahip olduğunda, çalışanlar arzu edilen amaçları açık bir şekilde göreceklidir ve liderin hedefi belirgin kılmasına gerek duymayacaklardır. Böyle durumlarda, liderlik gereksiz, empatik olmayan ve fazla kontrolcü olarak görülür (Northouse, 2007: 128-134).

Bu yaklaşımda liderin yapılandırma ve dikkate alma davranışlarının etkisi, işin belirginliği, tatmin ediciliği, karmaşıklığı, çalışanların özerkliği ve performansları üzerindeki etkisi yoluyla incelenmiştir. Yol-amaç yaklaşımına göre, liderin yapıyı başlatma

davranışları işin belirsizliğini azaltarak, rutin olmayan işler için bir araçsallık sağlar. Yapılandırma davranışları yüksek olana liderler, grup üyelerinin pozitif sonuçlara ilişkin öznel beklentilerini yükselterek çalışanların motivasyonlarını arttırmalar. Liderlerin yapılandırma ve dikkate alma davranışlarının etkisi, yapılan işin tatmin ediciliğine, belirginliğine bağlı olarak değişir. İşin tatmin edicilik düzeyi arttıkça, dikkate alma davranışları ile üye tatmini ve üye performansı arasındaki pozitif ilişkinin gücü azalır. Öte yandan, işin tatmin edicilik düzeyi arttıkça, yapılandırma davranışları ile üye tatmini arasındaki negatif ilişkinin gücü ile yapılandırma performans arasındaki pozitif ilişkinin gücü artacaktır. Üyelerin işlerinin çeşitli olduğu ve grup çalışmalarının olmadığı durumlarda, liderin yapılandırma davranışı, çalışanların koordinasyonunu, tatminini performansını arttıracaktır. İşlerin ortaklaşa yapıldığı, işin içeriklerinin çeşitli ve belirsiz olduğu durumlarda, dikkate alma davranışları, üyeler için pozitif değer taşımaktadır. İşin veya çevrenin stres verici olduğu durumlarda, dikkate alma davranışları, üyeler için var olan olumsuz durumu azaltacaktır. Dış kaynakların stres yüklediği ve yapılacak işin belirsiz olduğu durumlarda, yapılandırma davranışları, strese karşı koruma sağlar. Dikkate alma davranışlarının üye tatmini ve performansı üzerindeki etkileri çalışanların liderden ne düzeyde bağımsız çalıştığına bağlı olarak değişir. Bu davranışların getirdiği olumlu etki, bağımlı çalışanlar için daha fazladır. Cezalandırıcı ve otoriter liderlikte yapılandırma davranışları olumsuz görülecek ve üye tatmini ile negatif yönde ilişkili olacaktır (House, 1971: 323-325).

Northouse (2007: 135), Yol-Amaç Teorisi'nin güçlü yönlerini şöyle açıklamaktadır: İlk olarak bu teori, liderlik davranışlarının ayrıntılı analizini yaparak, liderlere nasıl bir liderlik çeşidi seçmeleri gerektiği hakkında bilgi vermektedir. Yol-Amaç Teorisi, motivasyon ilkelerini liderliğe uyarlayan ilk teoridir. Teori, üyelerin motivasyonlarına odaklanmakta, liderin üyelerin motivasyonlarını arttırmasını temel koşul olarak görmektedir. Son olarak, yaklaşımın diğer güçlü yanı pratikliğidir. Bu yaklaşım, liderlerin üyelere yardım etmesinin yollarını tanıtarak liderlik gelişimi için öneriler getirebilmektedir.

Öte yandan Yol-Amaç Teorisi, birçok faktörü içine kattığından fazla karmaşık olmakla eleştirilmektedir. Geçerliliğini ölçmeye çalışan birçok çalışmada ulaşılan ampirik bulgular teoriyi sadece kısmen desteklemiştir. (Northouse, 2007: 136).

Wofford ve Liska (1993: 862), Yol-Amaç Teorisi'nden türetilen hipotezleri sınamak amacıyla yapılmış 120 çalışmayı meta-analize tabi tutmuşlardır. Analiz sonucunda her ne kadar öne sürülen hipotezlerden bazıları desteklenmişse de, araştırma sonuçları bu teoriye ilişkin yapılan birçok çalışmanın hatalı olduğunu göstermiştir (Wofford ve Liska, 1993: 872). Araştırmacılar, yapılan çalışmalardaki sonuçların ve elde edilen korelasyonların, ölçüm için kullanılan araçtan etkilendiğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, Yol-Amaç Teorisinden türetilen hipotezlerin bağımlı değişkeni “araçsallık (*instrumentality*)” olmasına rağmen, Wofford ve Liska (1993: 872), yapılan araştırmalarda bağımlı değişken olarak performans, tatmin, rol belirginliği ve örgütsel bağlılık gibi değişkenleri kullandıklarını belirtmişler ve bu değişkenleri etkileyen birçok başka faktör olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Son olarak araştırmacıların dile getirdikleri bir başka problem ise, birçok çalışmada kullanılan ölçüm aracının subjektif olmasıdır (Wofford ve Liska, 1993: 872). Sonuç olarak, araştırmacılar, her ne kadar meta analiz sonuçları Yol-Amaç Teorisi'nin varsayımlarını kısmen desteklediğini belirtmişse de, şimdiye kadar yapılan çalışmaların bu varsayımları test etmek için yeterince uygun olmadığını ve ileriki çalışmalarda olası aracı değişkenlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmişlerdir (Wofford ve Liska, 1993: 875).

Teorinin bir diğer zayıf yönü de, liderlik davranışları ile üyemotivasyonu arasındaki ilişkiyi açıklayamamasıdır. Bu teoriye yönelik bir başka eleştiri de uygulamaya dönük yönüyle ilişkilidir. Yol-Amaç Teorisi, liderlerin koçluk, rehberlik, yönlendirme ile üyelere yardımcı olmasına odaklandığından liderliğe tek yönlü olarak yaklaşmakta; yani lider ile üye arasındaki etkileşimin tek yönlü olduğunu varsaymaktadır. Bu durum, üyelerin işi tamamlamak için lidere bağımlı olması gibi bir zorunluluğu da beraberinde getirmektedir. Yol-Amaç Teorisi lidere büyük bir yük yüklerken, üyelere daha az sorumluluk bırakmaktadır. Bu nedenlerle, teori, bu tarz bir liderliğin zamanla birbağımlılık ilişkisi üretebileceği görüşü üzerinden eleştirilmiştir (Northouse, 2007: 136).

Stil yaklaşımının bir uzantısı olarak düşünülebilen Yol-Amaç Liderlik Yaklaşımı, liderlik stilleri için uygun olan durumları tasvir etmeye çalışmaktadır. Bir başka deyişle, iki temel liderlik davranışı olan dikkate alma ve yapılandırma davranışlarının hangi takipçiler için etkili olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşımdaki yapılandırma davranışları, sosyal-normatif liderlik motivasyonu ile ilişkilendirilebilirken; dikkate alma davranışları duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonlarıyla ilişkilendirilebilir. Yine dikkate alma ve

yapılandırma davranışlarının sosyal yaşamdaki gerçekçi gruplarda etkinliği, bu gruplardaki üye özelliklerinin de değişebileceği düşünüldüğünde önemli bir araştırma sorusunu oluşturacaktır.

1.4.7.Lider-Üye Değiş-Tokuş Teorisi

Lidere, liderin içinde bulunduğu duruma ve çalıştığı grup üyelerine odaklanan teorilerden sonra ortaya atılan Lider-Üye Değiş Tokuş Teorisi (*Leader-Member Exchange Theory*), diğerlerinden farklı olarak lider ve üye arasındaki ikili ilişkilere odaklanmıştır. Diğer yaklaşımlar, liderlik sürecini, salt liderin üyelere yönelik uygulamaları üzerinden kavramaya yönelirken, Lider-Üye Değiş Tokuş Teorisi, bu varsayıma meydan okuyarak, liderin her üyeye davranışının değişkenlik gösterebileceği anlayışını getirmiştir. Öte yandan, bu tercih, grup süreçlerine odaklanmak yerine, lider-üye arasındaki ikili ilişkileri ön plana çıkarmaktadır (Northouse, 2007: 151).

Lider-Üye Değiş-Tokuş Teorisi, ortaya atılışından bu yana defalarca değişikliği uğramıştır. Teoride ortaya çıkan değişiklikler, Graen ve Uhl-Bien (1995: 225) tarafından dört aşamada incelenmiştir. İlk aşamasında Dikey İkili Bağlantı Teorisi (*Vertical Dyad Linkage*) olarak adlandırılan teorinin ana çıkış noktası, Ohio ve Michigan Üniversitesi araştırmacılarının öngördüğünün aksine, liderlerin tüm üyeler için genel bir davranış stili olmayışıdır. Dikey İkili Bağlantı Teorisi'ne göre, liderlerin üyelere ilişkin davranışları, iç ve dış grup üyesi olmalarına göre değişmektedir (Graen ve Uhl Bien, 1995: 227). Bu teoriye göre, grup içerisinde liderle çalışma derecelerine göre sınıflandırılan iç ve dış grup üyeleri olmak üzere iki tür üye bulunmaktadır. Bireylerin iç ya da dış grupta olmaları kişilik ve diğer kişisel özelliklerin yanı sıra, resmi iş tanımlarında bulunmayan genişletilmiş rol sorumluluklarıyla ne derecede ilgilendiği tarafından belirlenmektedir. İç grup üyeleri, grup hedeflerine ulaşmak açısından diğerlerinden daha fazla çalışmakta, resmi iş tanımlarının gerektirmediği işleri dahi yapmaktadırlar. Buna karşılık olarak da liderler iç grup üyelerine daha fazla destek, zaman, bilgi ve ilgi sağlamaktadır. Üyeler, kendi işlerinin dışındaki işlerle ilgilenmediğinde, liderle etkileşimleri sınırlı kalmakta ve bu kişiler, dış grubun üyesi olarak görülmektedirler. Bir başka deyişle, liderlerle üyeler arasında bir alış veriş söz konusudur. İç grup üyeleri, dış grup üyelerine kıyasla gruba daha fazla çaba harcamaktadır, bu nedenle liderden daha fazla destek ve ilgi almaktadırlar.

Kişilik özellikleri açısından bakıldığında, iç grup üyelerinin dış grup üyelerine kıyasla, daha değişken, ilgili ve iletişimci olduğu da söylenebilmektedir (Northouse, 2007: 152-153).

İkinci aşamasında Lider-Üye Değiş Tokuş Teorisi olarak adlandırılmaya başlanan teoride, lider ve üyeler arasında oluşan farklılaşmış ilişkilere ve sonuçlarına odaklanılmıştır. Graen ve Uhl-Bien (1995: 227), bu aşamada yapılan araştırmaları, lider ve üye ilişkilerinin özelliklerini inceleyen ve lider-üye ilişkilerinin örgütteki sonuçlarına odaklanan çalışmalar olarak gruplandırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, lider-üye ilişkilerin gelişimi üye ve liderlerin karakter ve davranışlarından etkilenmektedir. Yüksek kalitedeki lider-üye ilişkileri, üyelere, liderlere ve örgütlere önemli pozitif sonuçlar getirmektedir (Graen ve Uhl Bien, 1995: 229). Örneğin, Gerstner ve Day (1997: 829-830), Lider-Üye Değiş Tokuş Teorisi'ne ilişkin 79 çalışmadaki lider-üye ilişkisini, performans dereceleri, objektif performans değerleri, memnuniyet, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik süreçleri üzerinden incelemişlerdir. Lider-üye ilişkileri ile performans dereceleri arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bu bulgu önceki araştırmaların bulgularıyla da tutarlıdır. Araştırma sonuçlarında lider-üye ilişkilerinin kalitesi ile objektif performans, memnuniyet düzeyi, örgütsel bağlılık ve rol belirginliği arasında pozitif; rol çatışması ve tükenmişlik düzeyleri arasında negatif korelasyonlar bulunmuştur (Gerstner ve Day, 1997: 831-835).

Yüksek kalitede lider üye etkileşiminin getirdiği olumlu etkileri göz önünde bulunduran lider-üye değiş-tokuş teorisyenleri, Liderlik Etme (*Leadership Making*) Modeli'ni önermişlerdir. Araştırmacıların Liderlik Etme Modeli olarak adlandırdıkları üçüncü aşama, tanımsal olmaktan ziyade yönergeseldir ve liderlere, üye ayırmadan, her üyeye yüksek kalitede ilişki kurulması önerilmektedir. Bir başka deyişle, lider, her üyeye iç grubun üyesi olduğunu hissettirmeye çalışmalıdır. Liderlik etme modeli iki boylamsal alan araştırmasının bulgularından ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaların sonucunda, liderlerin her üyeye yüksek kalitede ilişki önermeleri durumunda, bunu önermedikleri duruma kıyasla daha yüksek performans elde ettikleri gözlemlenmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 229-230).

Graen ve Uhl-Bien (1991: 33), liderlik etme modelindeki, lider ile üye arasındaki ilişkinin gelişimindeki üç aşamayı incelemiştir. Yabancı aşamasında (*stranger stage*), lider-üye arasındaki ilişki sadece kurala bağlıdır. Lider ve üye sadece örgütsel rollerine uygun olarak hareket ederler. Bu aşamada, lider üye alışverişinin kalitesi düşüktür.

Tanıdıklık aşaması (*acquaintance stage*), liderin üyeye bir önerisiyle başlar. Bu aşamada daha çok kaynak, kişisel iş bilgisi paylaşımı yaşanır. Bu aşama, lider ve üye için bir test aşamasıdır. Bu teorinin de öngördüğü gibi, lider-üye alışverişinin kalitesi gelişebilir. Tanıdık aşamasında başarılı olan ilişkiler güven ve saygı üretmektedir. Başarılı ilişkilerde kişiler kişisel çıkarlarından ziyade grubun amaçları ve hedeflerine odaklanmaktadır. Üçüncü aşama, olgun partnerlik aşaması (*Mature stage*), yüksek kalitede lider-üye alışverişiyle ilişkilidir. Bu aşamada ilerlemiş kişiler, ortak güven saygı ve kurallara sahiptir. Bu kişiler ilişkilerini test etmişler ve birbirlerine güvenebileceklerini hissetmişlerdir.

Schyns ve Day (2010: 2)'e göre, Lider-Üye Değiş Tokuş Teorisi'nde lider etkinliğinin belirlenmesinde yüksek kalitede lider ve üye ilişkisinin yanı sıra, lider ve üye arasındaki tutarlılık (*aggrement*) ve üyeler arasında lider-üye ilişkisinin kalitesine yönelik fikir birliği (*consensus*) düzeylerin yüksek düzeyde olması önemlidir. Lider ve üye arasındaki tutarlılık, liderin lider-üye etkileşiminin kalitesine yönelik görüşü ile üyenin lider ve üye etkileşimi kalitesine yönelik görüşleri arasındaki korelasyonu ifade etmektedir. Araştırmalar, lider ve üye arasındaki tutarlılığın düşük olduğunu göstermektedir (Gestern ve Day, 1997: 831). Fikir birliği ise, grup içindeki üyelerin liderle ilişkilerine yönelik görüşleri arasındaki korelasyonu ifade etmektedir. Bir başka deyişle, fikir birliğinin yüksek olması, üyelerin liderle olan ilişkilerini benzer şekilde algıladıklarını ifade ederken, düşük olması üyeler arasındaki algı uyuşmazlığını ifade etmektedir. Özetlenecek olursa, Schyns ve Day'e (2010: 3-4) göre, etkili bir liderlik için, lider ile üye arasındaki ilişki kalitesinin yüksek düzeyde olması, bu ilişkinin hem lider hem üye hem de tüm üyeler tarafından benzer şekilde algılanması gerekmektedir.

Bu görüşlerden yola çıkan Schyns ve Day (2010: 13-21), tutarlılık ve fikir birliğinin öncüllerine ilişkin birtakım varsayımlar ileri sürmüşlerdir. İlk olarak, araştırmacılar, ilişki benlik kurgularına sahip lider ve üyeler arasında daha yüksek düzeyde tutarlılık olacağını öngörmüşlerdir. Liderler bu aşamada önemli rol oynayabilir, üyelerin benlik kurgularını şekillendirebilirler. Üyelerinin ilişki benlik kurguları oluşturmasında etkili olan liderler, lider-üye arasındaki tutarlılığa katkıda bulunabilirler. Bazı üyeler, diğerlerine kıyasla liderden daha fazla geribildirim talep edebilmektedir. Üyelerin liderden geribildirim talep etmeleri hem ilişkinin kalitesine hem de tutarlılığa olumlu biçimde etki edecektir. Yine üyenin kendini izlemesi, gerek ilişkinin gelişmesine gerekse de tutarlılığa

katkıda bulunacaktır. Üyelerin psikolojik olarak kendini güvende hissetmesi ilişkinin kalitesini ve tutarlılığını arttıracaktır. Lider de bu duruma, üyelerin psikolojik güvenliğini sağlayarak katkıda bulunabilir. Algılanan güç mesafesi, lider-üye arasındaki olumlu ilişkideki tutarlılıkla ters orantılı olacaktır. Fikir birliği açısından bakıldığında, üyelerin gruba yönelik olumlu sosyal kimlik algılamaları durumunda, üyeler arasında fikir birliği olasılığı daha yüksektir. Liderlerin dönüşümsel davranışlar sergilemesi durumunda, üyeler arasında fikir birliği sağlaması daha yüksek olasılıktır.

Durumsal faktörler de, üyelerin lidere yönelik algılarındaki fikir birliğine etki etmektedirler (Schyns ve Day, 2010: 13-21). Şöyle ki, liderin yönettiği üye sayısı, işbirliği düzeyi olumsuz yönde ilişkili olacaktır. Eğer içinde bulunulan grubun psikoloji iklimi, liderliğin kolaylaştırıcı etkisini ve desteğini hissettiriyorsa üyeler arasında olumlu yönde işbirliği olasılığı daha yüksek olacaktır. Yüksek düzeyde kolektivist ve yine yüksek düzeyde güç mesafesine sahip kültürlerde, olumlu yönde fikir birliği oranı daha yüksek olacaktır. Kısaca özetlenecek olursa, lider-üye arasındaki ilişkiye yönelik tutarlılıkta, üyelerin benlik kurguları, liderin üyelerin benlik kurgularına olan etkileri, üyelerin geribildirim talepleri, kendilerini izlemeleri, algılanan psikolojik güvenlik düzeyi, liderin bu düzeye etkileri ve algılanan güç mesafesi gibi faktörlerin etki edeceği öngörülmüştür. Öte yandan, üyeler arasında lidere ve ilişkiye yönelik fikir birliğinin sağlanmasında, olumlu sosyal kimlik, dönüşümsel liderlik, yönetilen üye sayısı, kültür, grubun psikolojik iklimi gibi faktörlerin etkisi olduğu da öne sürülmüştür.

Liderlik etme modelinin ardından, lider-üye değiş tokuş teorisyenleri, tekil ikili ilişkilerden (*individual dyads*) ziyade, ikili ilişkilerin oluşturduğu toplulukları sistem düzeyinde incelemeye başlamışlardır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 233). Lider-Üye Değiş Tokuş Teorisi'nin gelişimindeki bu dördüncü aşama, henüz tam olarak şekillenmediğinden yeteri kadar ampirik araştırma bulunmamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 235).

Ülkemizde, Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nin (LÜE Ölçeği) Türkçe'ye uyarlanması amacıyla, özel bir bankanın şubelerinde çalışan ve aralarında servis görevlileri, bankanın bölge müdürleri ve bölge müdürü yardımcılarının da toplam 915 banka çalışanına internet üzerinden ulaşılmıştır (Baş, Eskin ve Mert, 2010: 1027). Araştırmacılar, Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nin orijinal versiyonunda lider ve üye arasında var olan etkileşimin özellikleri olan katkı, vefakarlık, etki ve profesyonel saygı olmak üzere toplam 4 boyut bulunduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda LÜE Ölçeği'nin dört faktörlü

yapısının diğer faktörlü yapısının diğer faktör yapılarından daha uyumlu olduğu bulunmuştur. Ölçeğin faktör iç tutarlılıklarının .92 ile .70 arasında değiştiği ifade edilmiştir (Baş, Eskin ve Mert, 2010: 1020-1024). Örgütsel değişkenler ile lider üye etkileşiminin incelendiğinde, iş tatmini ile lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları ile toplam lider üye etkileşimi arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Örgüte bağlılık, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri ise sadece lider üye arasındaki katkı düzeyi ile pozitif yönde ilişkili olarak bulunmuştur (Baş, Eskin ve Mert, 2010: 1027).

Lider-Üye Değiş Tokuş Teorisi, liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmuştur. İlk olarak bu teori, diğer teorilerden farklı olarak, lider üye arasındaki ikili ilişkiye odaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, bu teori güçlü bir betimsel teoridir. Bu yaklaşım, çalışanları işe katkıları açısından sınıflandırmaktadır. Bir örgütte çalışan herkes, iç ve dış grupların varlığını hissetmektedir ve dış grubun potansiyel tehlikelerine rağmen, liderler daha fazlasını yapan insanlara özel ilişkilere sahiptirler. Bu durum adil olarak görülmesi de, teori gerçek yaşam koşullarını oldukça iyi tasvir etmektedir. Teorinin bir diğer güçlü noktası ise, lider üye arasındaki ikili ilişkiyi temel alarak, bu ilişkide iletişimin önemini vurgulamasıdır. Lider-Üye Değiş Tokuş Teorisi, aynı zamanda uygulamalar için önerilerde de bulunmaktadır. Bu teori, liderleri kimi iç gruba dahil edeceği konusunda bilinçli ve bilinçsiz yanlışlıklardan korunmalarını önererek liderlere önemli bir bilgi sağlamaktadır. Lider-Üye Değiş Tokuş Teorisi, lider olmak isteyenlere ya da liderlikte başarılı olmak isteyenlere "liderlik yapma" modeli yoluyla faydalı bilgiler sağlamaktadır. Bu yaklaşım liderlere her üyeyle "iç grup üyesi olacak" şekilde iletişim kurmalarını önermektedir. Lider-Üye Değiş-Tokuş Teorisi'ne yönelik araştırmalar, teorinin pozitif örgütsel sonuçlarla ilişkisi olduğunu göstermektedir (Northouse, 2007: 158-159).

Öte yandan, bu yaklaşım, tanımının yeterince açık olmadığı görüşüyle eleştirilmiştir (Van Breukelen, Schyns ve Le Blanc, 2006: 299). Teoride lider-üye değiş tokuş kavramının ne olduğuna ilişkin tutarsızlıklar bulunduğu görüşü Gestern ve Day (1997: 828) tarafından da dile getirilmiştir. Teorinin eleştirildiği bir diğer nokta ise, lider-üye ilişkisinin kalitesinin hangi boyutlar üzerinden değerlendirildiği noktasıdır. Lider-üye etkileşimin kalite düzeyinin nasıl belirlendiği net değildir (Van Breukelen, Schyns ve Le Blanc, 2006: 303). Lider-Üye Değiş Tokuş Teorisi'nin eleştirildiği bir başka nokta da, ölçüm aracıyla ilgilidir. Lider-Üye İlişkisi Ölçeği'nin kaç maddeden oluşacağı ve boyutları olmak üzere, iki problematik nokta söz konusudur. Farklı sayıda (2, 5, 7, 10, 12 ve 16)

madde içeren ölçekler bulunsa da, araştırma bulguları 7 maddelik ölçeğin en güvenilir ölçek olduğunu göstermektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 236-237). Van Breukelen, Schyns ve Le Blanc (2006: 303), ölçeklere ilişkin sorunlara bir kez daha dikkat çekerek lider ve üye arasındaki ilişkiyi ölçen bir semantik ayırma ölçeği önermişlerdir. Ölçeğin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu olduğuna ilişkin olarak, araştırmalar tutarlı bulguların tek boyutlu ölçeğe işaret ettiklerini söylese de, Graen ve Uhl-Bien (1995: 236-237), lider-üye ilişkisinde, saygı, güven ve uymadan oluşan 3 boyutun var olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Teoriye yönelik bir diğer eleştiri noktası, lider üye ilişkisinin kalitesine dair lider ve üyelerin görüşleri arasındaki tutarsızlıklardır (Van Breukelen, Schyns ve Le Blanc, 2006: 306). Nitekim Gestern ve Day (1997: 831), kapsamlı meta analiz çalışmalarında, lider-üye ilişkisinin kalitesine ilişkin üye ve lider raporları arasındaki korelasyonun .29 olarak bulunduğunu ve üyelerin lider-üye ilişkilerine ilişkin değerlendirmelerinin, liderlerinkine kıyasla daha yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu rapor etmişlerdir. Bu durum, lider ve üye arasındaki görüş farklılığının nedenlerinin incelenmesini ve açıklanmasını zorunlu kılmaktadır (Van Breukelen, Schyns ve Le Blanc, 2006: 306).

Son olarak, Lider-Üye Değiş Tokuş Teorisi'nde grup üyelerinin iç ve dış grup üyeleri olarak sınıflandırılmasının grup içinde adaletsizlik duygusu yaratacağına dair eleştiriler de mevcuttur (Northouse, 2007: 160). Son yıllardaki sosyal psikolojik açıklamalar (örneğin, sosyal kimlik yaklaşımı) göz önüne alındığında, iç grup-dış grup ayrımlarının sosyal ilişkileri kavramadaki yapısal öneminin iyice kabul görmeye başladığı bilinmektedir. Dolayısıyla, teorinin bu yönde eleştirilmesinin çok da doğru olmayacağı söylenebilir (Northouse, 2007: 160).

Lider-Üye Değiş-Tokuş Teorisi'nin, liderlik literatürüne liderlik sürecindeki durumu tasvir etme ve liderlere önerilerde bulunma olmak üzere, iki noktada önemli katkıda bulunduğu söylenebilir. Bu yaklaşım takipçiler arasındaki farklılıklara önem verse de, liderler arasındaki farklılıklara değinmemiştir. Bir başka deyişle teoride liderlik süreci liderin kim olduğu, hangi amaçlara, hangi özelliklere sahip olduğu önemsenmeksizin tek bir süreç olarak işlenmektedir. Ancak liderlik konumuna gelmeden sahip olunan liderlik motivasyonları bireylerin hangi grupları iç grup hangi grupları dış grup olarak göreceğine etki edebilir. Lider-Üye Değiş-Tokuş Teorisi de çoğu teori gibi, gerçek yaşamdaki grup türleri arasındaki farkları ele almayı genelde iş gruplarını incelemeyi ve açıklamayı hedef

edinmiştir. Ancak değişik türden gruplardaki liderlik sürecinin ele alınması, teorinin durumsal geçerliliğinin sınanmasına fırsat tanıyabilir. Örneğın, teorinin öngördüğü iç grup-dış grup ayrımı ikili ilişkileri içeren yakın ilişki gruplarında geçerli olmayabilir.

1.4.8.Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımı, 1980'li yılların başından itibaren liderlik araştırmalarında öne çıkan kuramsal yaklaşımlar arasında yer almıştır. Dönüşümsel liderliğin, önemli bir liderlik yaklaşımı olarak yerleşiklik kazanması, Burns (1978: 18-19) tarafından yapılan çalışmalarla başlamıştır. Liderlik ile gücün birbirinden ayrı unsurlar olduğunu ileri süren Burns (1978: 19), liderliğin takipçilerin ihtiyaçlarından ayrılamayacağına dikkat çekmektedir. Liderlikte, lider-üye ilişkisi güçten ayrı olarak, ortak bir amacın üzerine kurulmuştur. Burns, ortak amaca ulaşma üzerine kurulu lider-üye ilişkisinin çeşitli formlarda gerçekleştiği varsayımından yola çıkarak, iki ayrı liderlik tipi önermektedir; transaksiyonel ve dönüşümsel. Transaksiyonel liderlik, lider-üye arasındaki alışverişlere odaklanmaktadır. Bu alışverişler, ekonomik olabileceği gibi, politik ya da psikolojik de olabilmektedir. Bu türden liderlik takipçilerin belli ödül karşısında kendisine verilen görevi yerine getirmesiyle oluşmaktadır (Burns, 1978: 19). Northouse (2007: 176), transaksiyonel liderliği “yeni vergi vermeme sözü üzerine seçilen liderler”, “amaçlarını iyi şekilde gerçekleştiren üyelere/çalışanlara promosyon veren yöneticiler” ve “sınıfta yapılan her ödevle puan veren öğretmenler” ile örneklendirmiştir.

Öte yandan, Burns (1978: 20), dönüşümsel liderliği, transaksiyonel liderliğin aksine, lider ile üye arasındaki iletişimin birbirlerindeki motivasyon düzeylerini yükseltecek şekilde kurulan liderlik süreci olarak tanımlamaktadır. Dönüşümsel lider, üyelerinin ihtiyaç ve güdülerine duyarlıdır ve üyeleri potansiyellerine ulaştırmaya çalışmaktadır (Northouse, 2007: 176). Burns (1978: 20), bu türden liderliğe en iyi örneğın M. Gandhi olduğunu belirtmiştir.

Burns'ün teorisiyle benzer dönemlerde ortaya atılan bir başka teori ise, Karizmatik Liderlik Teorisi'dir. Bu yaklaşımın örnekleri House (akt.,Northouse, 2007: 177-179)ve Conger ve Kanungo (1987: 639) tarafından verilmiştir.İlk olarak 20. yüzyılın ortalarında Weber (akt., Gerth ve Wright-Mills, 1970: 245-248) tarafından kullanılan “karizma” kavramıbazı insanlara olağanüstü şeyler yapma kapasitesi veren özel bir yetenek/üstünlük

olarak tanımlanmaktadır. House (1977; akt. Northouse, 2007: 178-179), Karizmatik Liderlik Teorisi'nde liderlerin takipçilerini etkileyecek şekilde davrandığını öne sürmüştür. House'a göre, karizmatik liderliğin kişisel özellikleri, baskın olmayı, kendine güvenmeyi başkalarını etkileme arzusuna sahip olmayı ve ahlaki değerlerinin güçlü olmasını içermektedir. Kişilik özelliklerinin yanı sıra, karizmatik liderler bazı özel davranışlar da sergilerler. Öncelikle, takipçilerine onların sahip olmalarını istedikleri değer ve davranışları seyrederek örnek olurlar. Karizmatik liderler, takipçilerine yetkin bir birey olarak gözükürler. Ayrıca, ideolojik amaçlarını ahlaki yansımalar içerecek şekilde takipçilerine aktarırlar. Karizmatik liderler hem takipçilerine yönelik yüksek beklentilere hem de takipçilerin bu beklentileri karşılayabilme güçleribulunduğuinancına sahiptirler. Bu inanç, takipçilerin kendi öz yeterliklerine olan inançlarını ve dolaylı olarak da, performanslarını artırır. Ayrıca, karizmatik liderler, takipçilerde başarı, güç, güven gibi işe yönelik güdüler uyandırır. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi'ne göre, karizmatik liderliğin birkaç kesin sonucu vardır: bunlar, takipçilerin lider ideolojisine güvenmesi, takipçilerin inançlarıyla lider inançları arasındaki benzerlik, liderin sorgulanmaksızın kabulü, liderle özdeşleşme, liderin amaçlarına duygusal olarak dahil olma, yükselmiş hedefler, takipçi itaati, lidere karşı sıcak olma ve takipçilerin hedefe ulaşılacağına yönelik inançlarıdır (House, 1977; akt. Northouse, 2007: 178-179).

Dönüşümsel Liderlik Teorisi ise, 1985 yılında Bass tarafından ele alınmıştır. Bass, Burns'ten farklı olarak, transaksiyonel liderlik ile dönüşümsel liderliğin olumsuz durumlar için de uygun tarzlar olabileceğini ileri sürmüştür; dönüşümsel liderlik, serbest liderlik ve transaksiyonel liderlik kavramlarını süreklilik gösteren bir boyut üzerinde temsil etmeyi önermiştir. Bass'ın karizmatik liderlik teorisinin en önemli katkısı ise, karizmanın dönüşümsel liderlik için gerekli, ancak tek başına yeterli olmadığını belirtmesidir (Northouse, 2007: 180).

Bass'a göre, (1999: 10-11), transaksiyonel liderlik, lider ile üye arasında kendi çıkarları doğrultusunda alışverişler yapmasını içermektedir. Alışverişler, oldukça farklı şekillerde gerçekleşebilir. Lider ile üye arasındaki alışverişe bağlı olarak sapmalarla yönetim-aktif, sapmalarla yönetim-pasif ve serbest liderlik olmak üzere üç tip transaksiyonel liderlikten söz etmek mümkündür. Sapmalarla yönetimin aktif şeklinde, lider takipçilerin yolunu açar, hedefleri belirginleştirir, takipçinin çabası için koşullu ödüller sunar, takipçinin davranışlarının izlenerek olası sorunlara karşı koruyucu önlem

alır. Öte yandan pasif sapmalarla yönetim şeklinde, lider herhangi, bir sorun olmadığı sürece hiçbir şey yapmaz; ancak bir sorunla karşılaşması durumunda düzeltilmesi için harekete geçer. Serbest liderlikte ise, liderin herhangi bir davranışta bulunmaktan kaçınması söz konusudur. Dönüşümsel liderlik ise üyenin o anki kişisel çıkarlarının ötesinde hareket etmesini sağlamaktır. Bu, idealleştirilmiş etki (*idealized influence*), ilham vericilik (*inspiration*), zihinsel uyarılım (*intellectual stimulation*) ve bireyselleşmiş ilgi (*individualized influence*) yollarıyla olmaktadır. Bu türden bir liderlik, üyenin bakış açısının olgunluğunu arttırarak, kendini gerçekleştirme, başkalarının, toplumun ve örgütün iyiliği gibi diğer konulara olan ilgisini arttırmaktadır (Bass, 1999: 11). Dönüşümsel liderler takipçilerin ilgilerini geliştirip yükseltir, takipçilerine karizmatik görünerek onlara ilham verir, her çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılar ve onları zihinsel olarak uyarırlar (Bass, 1990: 21).

Bass' a göre (1999: 13) her ne kadar ampirik bulgular bazı korelasyonlara işaret etse de, dönüşümsel/transaksiyonel liderlik paradigması yönlendirici/katılımcı liderlik, lider-üye değiş tokuşu, lider davranışları tanım ölçeğindeki dikkate alma gibi kavramlardan yapısal olarak farklılaşmaktadır. Seltzer ve Bass (1990: 696), toplam 55 yöneticiden aldığı 138 cevabı inceleyerek, dönüşümsel liderliğin dikkate alma ve yapıyı oluşturma davranışlarının liderlikte varyansın açıklanmasına % 8 ile % 28 arasında değişen oranlarda katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, yapıyı oluşturma, dikkate alma ve karizma üç sonuç değişkeniyle (liderin etkinliği, takipçinin ekstra çabaları ve üyenin lidere ilişkin memnuniyeti) pozitif yönde ilişkili bulunurken, zihinsel uyarılım, ekstra çaba ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur (Seltzer ve Bass: 698). Araştırmacılar, dönüşümsel liderliğin transaksiyonel liderliğe olduğu gibi, dikkate alma ve yapıyı başlatma davranışlarına da katkıda bulunduğu sonucuna varmışlardır (Seltzer ve Bass, 1990: 701). Bass (1990: 22) tarafından önerilen dönüşümsel ve transaksiyonel liderlerin davranışlarını Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2 Dönüşümsel ve Transaksiyonel Liderlerin Özellikleri

DÖNÜŞÜMSEL LİDER	
<i>Karizma:</i>	Vizyon ve misyon oluşturur; gurur kazandırır, saygı ve güven kazanır.
<i>İlham vericilik:</i>	Yüksek beklentiler kazandırır, çabalara odaklanmak üzere semboller kullanır, önemli amaçları basit şekilde dile getirir.
<i>Zihinsel uyarılım:</i>	Zekayı, akılcılığı ve dikkatli problem çözmei ön plana çıkarır.
<i>Bireyselleşmiş ilgi:</i>	Her takipçiye bireysel olarak ilgi göstermek, önerilerde bulunur ve koçluk yapar.
TRANSAKSİYONEL LİDER	
<i>Koşullu Ödül:</i>	İyi performans için ödüller verir, çabalara karşı ödüller sunar.
<i>Sapmalarla yönetim-aktif:</i>	Takipçileri izler ve kurallardan sapmalar arar, düzeltici hareketlerde bulunur.
<i>Sapmalarla yönetim-pasif:</i>	Ancak standartlar karşılanmadığında müdahalede bulunur.
<i>Serbest liderlik:</i>	Karar almaktan kaçınır, sorumluluk almaz.

Teoride, liderlik davranışları Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (*Multi Factor Leadership Scale*) ile ölçülmektedir. Bu ölçüm aracı her liderin gerek dönüşümsel liderlik gerekse transaksiyonel liderlik davranışlarını göstermektedir. Ancak, her lider bunlardan birini daha az, diğerini ise daha fazla sergilemektedir. Bu ölçek kullanılarak yapılan araştırmalarda dönüşümsel liderlik tarzını kullanan yöneticilerin, sadece transaksiyonel lider olarak davranan yöneticilere kıyasla, çalışanları, süpervizörleri ve çalışma arkadaşları tarafından daha tatmin edici ve etkili olarak değerlendirildikleri saptanmıştır. Benzer bulgulara, değişik örgüt ve kültürlerde yapılan çalışmalarda da ulaşılmıştır. Yine değerlendirmeler ve yönetim oyunu simülasyon çalışmaları da dönüşümsel liderlik ile etkili performans arasında olumlu ve yüksek korelasyonlar ortaya koymuştur (Bass, 1990: 21-22). Örneğin, 2. sınıf MBA öğrencileri ile yapılan yönetim oyunu simülasyonu çalışmasında, aktif transaksiyonel liderlik ve dönüşümsel liderlik finansal performans ile ilişkili bulunmuştur (Avolio, Waldman ve Einstein, 1988: 64-73).

Ayrıca, çeşitli araştırmalarda, dönüşümsel liderlerin transaksiyonel liderlere kıyasla, süpervizörleriyle daha iyi ilişkilere sahip oldukları ve grupları için daha fazla katkıda buldukları saptanmıştır. Aynı araştırmalarda, çalışanların da yöneticileri dönüşümsel liderlik davranışlarında bulunduğu daha fazla çaba sergilediklerini ifade etmişlerdir (Bass, 1990: 22).

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, zamanla bazı revizyonlara uğramış ve faktör yapısına sayısına ilişkin şüpheler ortaya çıkmıştır (Bass, 1995: 470-472). Avolio, Bass ve Jung (1999: 447-452), Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine en uygun faktör sayısını tespit etmek

üzere, 14 bağımsız örneklem içindeki 3786 katılımcıdan elde edilen bilgileri incelemiştir. Yapısal eşitlik modelleri ile yapılan analizler sonucunda, 6 faktörlü yapının (karizma-ilham vericilik, zihinsel uyarılım, bireyselleşmiş ilgi, koşullu ödül, sapmalarla yönetim ve serbest liderlik) en uygun çözüm olduğu yargısına varmışlardır.

Trepanier, Fernet ve Austin (2012: 272-275) Öz Belirleyicilik Teorisi'nden (*Self-Determination Theory*) yararlanarak, dönüşümsel liderliğin sonuçlarından ziyade, öncüllerini açıklamaya çalışmışlardır. Bu teoriye göre, insanların özerk motivasyona sahip olmaları ve kendilerini yetkin hissetmeleri bir dizi olumlu değişken ile ilişkilidir. Önceki çalışmalar özerk motivasyonunun çalışan performansı ve bağlılığı ile ilişkili olduğunu, öz yeterliliğin ise, kurumsal bağlılık, iş tatmini ve performansla ilişkili olduğunu göstermektedir. Öz yeterlik ve özerk motivasyon liderlerin ast ve üstleri arasındaki ilişkinin kalitesi ile de pozitif yönde ilişkili olacaktır. Toplam 568 yöneticiden toplanan verilerin bulguları, dönüşümsel liderliğin öncüllerine yönelik modeli desteklemektedir. Bu modele göre, birbirleriyle pozitif yönde olan lider ve üye ast ilişkileri, liderlerin özerk motivasyonu ve öz yeterliliği ile olumlu yönde ilişkili olup bu iki ara değişken dönüşümsel liderlik ile yine olumlu yönde ilişkiler göstermektedir.

Bono ve Judge (2004: 903-905), kişilik özellikleri ve dönüşümsel liderlik teorisindeki sekiz faktör arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma amacıyla 1887-2002 yılları arasında yayınlanan kişilik, nörotisizm, uyumluluk, yeniliğe açıklık, sorumluluk ve dönüşümsel liderlik kavramlarını içeren araştırmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Ulaşılan 26 bağımsız çalışmadan elde edilen 384 korelasyon, meta-analiz yöntemiyle incelenmiştir. Bulgular, dönüşümsel liderliğin karizma boyutu ile dışa dönüklük arasında pozitif, nörotisizm arasında ise negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yine dönüşümsel liderliğin bireyselleşmiş dikkate alma ve zihinsel uyarılım boyutları dışa dönüklük ile pozitif; nörotisizm ile negatif yönde ilişkilidir. Sorumluluk, yeniliğe açıklık ve uyumluluk kişilik özellikleri ile genel dönüşümsel liderlik davranışları arasında olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur. Transaksiyonel liderlik boyutların koşullu ödül boyutunun önemli yordayıcısı, uyumluluk kişilik özelliğidir. Dışa dönüklük koşullu ödül boyutu arasında pozitif, nörotisizm ile koşullu ödül boyutu arasında ise negatif yönde anlamlı korelasyonlar mevcuttur. Transaksiyonel liderliğin sapmalarla yönetim boyutu ile nörotisizm hariç, tüm kişilik özellikleri arasında negatif yönde ilişkili bulunsa da, uyumluluk özelliği hariç diğer tüm özelliklerde korelasyonların oldukça düşük düzeyde olduğu belirtilmiştir. Son olarak,

çoklu regresyon analizi sonuçları, kişilik özelliklerinin yüksek düzeyde ilişkiyi karizma boyutu, en düşük düzeyde ilişkiyi ise sapmalarla yönetim boyutu ile sergilediğini ortaya koymaktadır.

Judge ve Piccolo (2004: 759) tarafından, 1887 ve 2003 yılları arasında dönüşümsel liderlik ve karizma kavramları PsychINFO veri tabanından taratılarak bulunan araştırmalar, meta-analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları dönüşümsel liderliğin yüksek düzeyde geçerliliğe sahip olduğunu, yine koşullu ödül liderliğinin geçerliğinin benzer olduğunu, serbest liderliğin geçerlik düzeyinin ise bunlardan sonra geldiğini ortaya koymuştur. Analiz sonuçları dönüşümsel liderlik ve koşullu ödül liderliğinin tüm liderlik kriterleriyle (takipçi iş tatmini, takipçi lider memnuniyeti, takipçi motivasyonu, lider iş performansı, grup performansı ve derecelendirilen liderlik performansı) pozitif yönde ilişkili olduğunu bulgulanmıştır. Yine analiz bulguları, karizmatik liderlik ile dönüşümsel liderliğin benzer geçerlilik düzeylerine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Serbest liderlik, lider memnuniyeti ve lider etkinliğiyle ters yönde ilişkili bulunmuştur. Yine serbest liderlik, takipçi iş tatmini, lider memnuniyeti ve lider etkinliğiyle negatif korelasyonlara sahiptir. Pasif-Sapmalarla yönetim-lider iş performansı ile ilişkisi bulunmuşsa da, takipçi motivasyonu, grup performansı ve lider etkinliğiyle ters yönde ilişkili bulunmuştur. Analiz sonuçları, ayrıca dönüşümsel liderliğin tüm çalışma alanlarına genellenebileceğini göstermiştir. Öte yandan, koşullu ödül liderliğinin geçerliliği, iş ortamında, kolej, ordu ve kamu sektörlerine kıyasla daha yüksek bulunmuştur (Judge ve Piccolo, 2004: 760).

Dönüşümsel liderlik, Türkiye’de de özellikle son dönemde sıklıkla çalışılan bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Ergin ve Kozan (2004: 41-43), çalışanların değer yönelimlerinin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tercihlerini etkileyebileceği görüşünü ileri sürmüşlerdir. Bu doğrultuda araştırmacılara göre, yeniliğe açıklık ve özgenişletim değerlerine sahip olan bireyler dönüşümsel liderliği; muhafazakarlık ve özaşkınlık değerlerine sahip olan bireyler ise daha çok etkileşimsel liderliğe tercih edeceklerdir. Hipotezlerini test etmek amacıyla 36 ayrı kurumdan (özel kurumlar ve kamu kurumları) farklı illerde çalışan toplam 564 çalışandan elde verileri incelemişlerdir (Ergin ve Kozan, 2004: 43). Araştırma sonucunda, beklentilerle tutarlı olarak çalışanların yeniliğe açıklık değerleri yükseldikçe dönüşümsel liderliği tercih etme düzeylerinin de arttığı bulgulanmıştır. Bir başka deyişle, yenilikçi, yaratıcı, meraklı bireyler dönüşümsel liderliği tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Öte yandan özaşkınlık değerleri yüksek olan bireyler,

liderlerin kendilerine yol göstermesini, görevlerini yapılandırmalarını, kendilerini dikkate almalarını ve liderlerle kendileri arasında oluşan güven sevgi ve saygı bağına önemsemektedirler (Ergin ve Kozan, 2004: 46-47). Araştırmada, çalışanların özgenişletim değerleri ile çalışanların dönüşümsel liderlik tercihleri ve muhafazakarlık değerleri ile çalışanların etkileşimsel liderlik tercihleri arasında beklenen yönde ilişki bulunmamıştır (Ergin ve Kozan, 2004: 46-47).

Dönüşümsel liderliğin duygusal zeka ile olan ilişkisinin incelenmesi amacıyla, İzmir ilinde görev yapan 106 yöneticiden veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal zeka; bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarındaki varyansın % 30'unu, esin kaynağı olma davranışlarındaki varyansın % 29'sunu, karizma davranışındaki varyansın % 24'ünü, entelektüel uyarımın ise % 23'ünü açıklamaktadır (Çakar ve Arbak, 2013: 89-92).

Bir başka çalışmada (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 7-8), otomotiv sektöründe çalışan 336 katılımcı üzerinden dönüşümsel liderlik ile girişimcilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümsel liderlik ile girişimcilik arasında ve girişimciliğin tüm alt boyutları olan yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktif davranış ile pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, dönüştürücü liderliğin tüm alt boyutlarından oluşturulan model, girişimcilikteki varyansın % 26'sını açıklamaktadır. Bu modele dönüştürücü liderliğin sadece vizyon sağlama ve rol model oluşturma ile entelektüel teşvikte bulunma alt boyutları anlamlı etkide bulunmaktadır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 12-16).

Özdil-Aydın (2009: 59), dönüşümsel liderlik ile cinsiyet ve cinsiyet rolleri arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere eğitim ve finans sektöründeki toplam 200 çalışan ve yöneticiden veri toplamıştır. Cinsiyet rolünün etkisine bakıldığında, androjen cinsiyet rolünü sahip katılımcıların kadınsı, erkeksi ve belirsiz cinsiyet rollerine kıyasla dönüştürücü liderlik ölçeğinde ve ölçeğin alt boyutlarından grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma düzeylerinde daha yüksek puanlara sahip olduğu bulgulanmıştır (Özdil-Aydın, 2009: 70-78). Kadınsı ve erkeksi cinsiyet rolleri açısından ise, erkeksi cinsiyet rolüne sahip katılımcıların kadınsı cinsiyet rolüne sahip katılımcılara kıyasla sadece yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutunda anlamlı olarak daha yüksek puana sahip olduğu rapor edilmiştir (Özdil-Aydın, 2009: 76).

Dönüşümsel liderliğin örgüt içinde olumlu sonuçlara sahip olduğu Türkiye’de yapılan araştırmalarla da desteklenmektedir. Dönüşümsel liderlik davranışları ile örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, tüketici elektroniği üretim ve kalite departmanında çalışan 233 mavi yakalı çalışandan veri toplanmıştır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 272). Yapılan korelasyon ve regresyon analiz sonuçları yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgütsel adalete yönelik algılarına, dönüşümsel liderliği karizma ilham verme ve zihinsel teşvik faktörleri etki ederken; örgütsel vatandaşlık algılarına karizma/ilham verme ile bireyselleşmiş ilgi faktörleri etki etmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 274-275).

Liderlik stillerinin iş doyumuna etkisinin incelemesi amacıyla ilköğretim öğretmenleriyle yapılan araştırmada, dönüşümsel liderlik ve sürdürümcü liderlik ile gerek içsel doyum gerek dışsal doyum gerekse genel doyum ile pozitif yönde ilişki bulunmuştur (Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009: 42). Öte yandan, serbestlik tanıyan liderlik stili ile sadece dışsal doyum ve genel doyum arasından anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler saptanmıştır.

Çalışanların duygusal bağlılık, motivasyon düzeyleri ile liderlerin dönüşümsel liderlik davranışları ile ilişkisinin incelenmesi amacıyla, 452 sağlık çalışanından elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile duygusal bağlılık ve motivasyon arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre, dönüşümsel liderlik motivasyon değişkenindeki varyansın % 17.9’unu açıklarken, duygusal bağlılık değişkenindeki varyansın % 31’ini açıklamaktadır. Öte yandan duygusal bağlılık değişkenindeki varyansın % 37.7’si motivasyon tarafından açıklanmaktadır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 43-45).

Ertüreten, Cemalcılar ve Aycan (2013: 209), Türkiye’de örgütlerdeki liderlerin astlarına uyguladıkları algılanan yıldırma davranışlarının liderlik stilleri (dönüşümsel liderlik, transaksiyonel liderlik, otoriter liderlik ve babacan liderlik) ile ilişkisini incelemek amacıyla 251 beyaz yakalı çalışandan veri toplamışlardır. Analiz bulguları, algılanan yıldırma davranışlarının, dönüşümsel, transaksiyonel ve babacan liderlik ile negatif; otoriter liderlik ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bulgularla tutarlı olarak, liderlik stilleri dönüşümsel liderlik, transaksiyonel liderlik ve babacan liderlik birbirleriyle

pozitif yönde ilişkili iken, bu üç liderlik stili de otoriter liderlik ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Tüm liderlik stilleri, algılanan yıldırma davranışlarındaki varyansın yaklaşık üçte ikisini (% 68'ini) açıklamıştır. Algılanan yıldırma davranışı bir dizi örgütsel değişkenle de ilişkili bulunmuştur. Söz gelimi, yıldırma davranışları ile devam bağlılığı (*continuance commitment*) ve tükenme eğilimi arasında pozitif yönde ilişki bulunurken, duyuşsal bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasında negatif yönde ilişkili bulunmuştur (Ertüreten, Cemalcılar ve Aycan, 2013: 211-212).

Son dönemde Türkiye’de ve liderlik çalışmalarında oldukça dikkat çeken yaklaşımlardan biri olan babacan liderlik, çalışanlarına aile ortamı oluşturma, onların iş ve iş dışı yaşamları hakkında bilgi sahibi olma ve ilgilenme, çalışanlarından itaat ve sadakat bekleme, statü hiyerarşisini ve otoriteyi koruma ve çalışanlarla bireyselleşmiş ve yakın ilişkiler kurma olmak üzere beş farklı boyuta sahiptir. Bu beş farklı boyuttan son ikisi (statü hiyerarşisini ve otoriteyi koruma ve çalışanlarla bireyselleşmiş ve yakın ilişkiler kurma) otoriter ve dönüşümsel liderlikte de görülse de, diğer üç davranış boyutu babacan liderliğin karakteristiğini oluşturmaktadır ve kültürel farkları yansıtması açısından özel bir önem taşımaktadır (Aycan 2006; akt., Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher 2013: 963).

Aycan ve Fikret-Paşa (2003: 132-133), üniversite öğrencilerinin kariyer seçimlerinde rol oynayan içsel dışsal ve kişilerarası faktörlerin liderlik tercihleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Türkiye’nin 6 bölgesinden 17 üniversitesinde işletme ve ekonomi okuyan 1213 üniversite öğrencisinden bireylerin kariyer seçimlerinde rol oynayan faktörler (içsel, dışsal ve kişilerarası faktörler) ve ideal liderlik stilleri (dönüşümsel, babacan ve bürokratik liderlik) hakkında veri toplamışlardır. Analiz sonuçları, üniversite öğrencilerinin kariyer seçimlerinde sırasıyla içsel, dışsal ve kişilerarası faktörlerin rol oynadığını gösterirken, üniversite öğrencilerinin ideal liderlik stillerinin de sırasıyla dönüşümsel, babacan ve bürokratik liderlik olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizleri, üniversite öğrencilerinin kariyer seçimlerinde içsel faktörlerin yeri yükseldikçe dönüşümsel liderlik tercihlerinin arttığını, öte yandan kişilerarası faktörlerin yeri yükseldikçe, babacan ve bürokratik liderlik tercihlerinin arttığını göstermektedir (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003: 138).

Göncü (2006: 4), yöneticilerin babacan ve dönüşümsel liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi içsel ve dışsal güdülerle incelemek üzere bir model önermiştir. Modeli ve hipotezlerini test etmek üzere, 6 farklı

ilde farklı iş kollarında çalışan 251 beyaz yakalı çalışandan veri toplamıştır (Göncü, 2006: 71). Araştırmanın temel varsayımlarından biri, babacan liderliğin, dönüşümsel liderliğin Türkiye'ye özgü versiyonu olduğunu bu nedenle benzer şekilde etkide bulunacağını içermektedir. Öte yandan, çalışmanın bulguları göstermiştir ki her ne kadar babacan liderlik ve dönüşümsel liderlik davranışları örgüt içinde olumlu sonuçlar doğursa da, bu liderlik davranışlarının etki yolları özellikle çalışanların dışsal güdülerini etkileme açısından farklılaşmaktadır (Göncü, 2006: 103). Araştırmada, babacan liderliğin dışsal güdülerden izlenim yönetimi aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde ilişkide bulunduğu görülürken, dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki dışsal güdülerden iş grubuyla ilişkili araçsallık yoluyla gerçekleşmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda, babacan liderlik davranışları ile çalışanların izlenim yönetimi eğilimleri arasındaki ilişkide çalışanların dikey toplulukçu değerleri de önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir. Şöyle ki, babacan liderlere sahip bireylerin dikey toplulukçuluk değerleri düşükse, yüksek olanlara kıyasla izlenimlerini yönetmeye daha eğilimlidir. Bu durum Göncü (2006: 109) tarafından, “bu kişiler babacan liderlerinin değerlerine uyum sağlayamamakta ve bu durumu belli etmemek için izlenimlerini yönetmeye yönelmektedirler” şeklinde açıklanmıştır. Babacan ve dönüşümsel liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları içsel güdülerin rolü ise, lidere güven duyulmasına bağlıdır. Bir başka deyişle, eğer çalışanlar lidere güven duymazlarsa, liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel değerleri arasındaki ilişkide içsel güdüler rol oynamamaktadır. İçsel güdülerden hem psikolojik yetkelendirme hem örgütle özdeşleşme, lidere güvenilmesi durumunda gerek dönüşümsel gerekse babacan liderlik davranışları ve çalışanların örgütsel davranışları arasındaki ilişkide rol oynamışlardır (Göncü, 2006: 110-114).

Aycan ve arkadaşlarına göre (2013: 964), babacan liderlik ile otoriter liderlik ve işe yönelik liderlik arasındaki ilişkiler kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Araştırmacılar babacan liderliğin, güç mesafesi ve kolektivizm değerlerinin yüksek olduğu kültürlerde işe yönelik liderlik ve otoriter liderlik ile benzer; güç mesafesi değerinin düşük, bireycilik değerlerin yüksek olduğu toplumlarda ise farklı olarak algılanacağını ileri sürmüşlerdir. Öte yandan, babacan liderlik ile dönüşümsel ve katılımcı liderlik arasındaki liderliğin kültüre bağlı olarak değişmeyeceğini öngörmüşlerdir. Hipotezlerini test etmek amacıyla 1272 çalışandan veri toplayan araştırmacılar, güç mesafesi ve kolektivizm

değerlerinin yüksek olduğu kültürleri temsil etmek amacıyla Türkiye, Pakistan ve Çin örneklemelerini, güç mesafesi değerinin düşük, bireycilik değerlerinin yüksek olduğu kültürleri temsil etmek amacıyla Almanya, Hollanda ve Amerika örneklemelerini seçmişlerdir (Aycan ve ark., 2013: 964). Araştırma bulguları, araştırmacıların hipotezlerini kısmen desteklemektedir. Otoriter liderlik ile babacan liderlik arasında tüm ülkelerde anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunsa da bu ilişkinin yüksek güç mesafesi ve kolektivizm değerleriyle karakterize edilen Çin, Türkiye ve Pakistan'da Amerika, Almanya ve Hollanda'da olduğundan daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Benzer olarak, işe yönelik liderlik ile babacan liderlik arasındaki ilişki Çin, Türkiye ve Pakistan'da ve Amerika, Almanya ve Hollanda'daki ilişkiden daha yüksektir. Beklentilerle tutarlı olarak, babacan liderliğin dönüşümsel liderlik ve katılımcı liderlik ile olan ilişkisinin kültüre göre farklılık göstermediği bulgulanmıştır (Aycan ve ark., 2013: 966-967).

Kurt (2013: 325-326), babacan liderliğin üç boyutu (yardımsever, moral ve otoriter) ile çalışanların işlerine yaratıcı katılımı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, farklı iş sektörlerinde çalışan 176 kişiden veri toplamıştır. Kurt (2013: 325), babacan liderlikteki yardımseverlik ve moral boyutları yükseldikçe çalışanların işlerine yaratıcı katılımlarının artacağını, otoriterlik düzeylerinin arttıkça ise, azalacağını ileri sürmüştür. Analiz sonuçları, beklentileri destekler yöndedir. Liderlerin kendilerine yardımsever davrandığını ve ahlaki değerlerini yükselttiğini algılayan çalışanların işe yaratıcı katılımları yüksekken otoriter davrandığını ve itaat etmesi gerektiğini algılayan çalışanların yaratıcılık düzeyleri düşüktür.

Dönüşümsel Liderlik ve Karizmatik Liderlik Teorileri'nin güçlü yanlarından ilki, alanda pek çok araştırmaya konu olmaları ve farklı perspektiflerle incelenmiş olmalarıdır (Northouse, 2007: 191). Lowe ve Gardner (2001: 180), *Leadership Quarterly* dergisinde son on yılda yayınlanan makalelerin % 34'ünün dönüşümsel veya karizmatik liderlikle ilişkili olduğunu rapor etmişlerdir. Ayrıca, Northouse (2007:191), 200'den fazla tez ve araştırma projesinin de bu yaklaşımdan yola çıktığını ifade etmiştir. Northouse (2007:191)'a göre, yaklaşımın bir diğer güçlü yönü, liderlikle ilgili popüler görüşlere yakınlığıdır. Liderlerin takipçilere vizyon sağladığı görüşü, pek çok kişiye ilgi çekici görünmektedir. Üçüncü olarak, Dönüşümsel Liderlik Teorisi'nde, takipçilere verilen önemle liderlik olgusu içinde liderin rolünün azaltılması dönüşümsel liderliğin önemli bir katkısı olarak sayılmaktadır. Teorinin bir diğer katkısı, Dönüşümsel Liderlik Teorisi'nin, diğer teorilere

kıyasla liderliğe karşılıklı alışverişten daha geniş bir çerçeveden bakmasıdır. Dönüşümsel liderlik teorisi aynı zamanda, takipçilerin motivasyonuna ve onların morallerinin arttırmasına önem vermektedir. Son olarak, dönüşümsel liderliğin etkinliği görgül araştırma bulgularıyla da desteklenebilmesidir (Northouse, 2007: 191-192).

Dönüşümsel liderliğe yöneltilen eleştirilerden başta geleni, dönüşümsel liderlikle ilgili temel kavramlarının yeterince açık olmayışıdır (Northouse, 2007: 193). Dönüşümsel liderliğin çok geniş biri içeriğe sahip olması, temel parametrelerinin tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Dönüşümsel liderliğe yönelik bir diğer eleştiri de ölçüm aracına ilişkindir. Dönüşümsel liderliğin ölçülmesinde kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin geçerliliğine dair bazı kuşkular mevcuttur. Bu kuşkular, ölçekteki bazı dönüşümsel liderlik faktörlerinin transaksiyonel ve serbest liderlik faktörleriyle yüksek düzeyde ilişkili olması veya dönüşümsel liderlik faktörlerinin kendi içinde yüksek korelasyonlara sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Üçüncü eleştiri, dönüşümsel liderliğin, liderliğe kişilik özelliği gibi yaklaşmasına yöneliktir. Bu eleştiriye göre, Dönüşümsel Liderlik Teorisinde, dönüşümsel liderlerin, takipçilerini dönüştürmesini sağlayan bazı özellikleri varmış gibi algılanmaktadır. Dördüncü eleştiri, Dönüşümsel Liderlik Teorisi'nin antidemokratik ve elitist olduğu görüşüdür (Northouse, 2007: 193). Örneğin, “kahraman liderlik yanlılığı” (*heroic leadership bias*) kavramını öneren Yukl'a (1999: 292) göre, Dönüşümsel Liderlik Teorisi büyük ölçüde, liderin takipçilere beklenilenden fazlasını yaptırma etkisine, liderin doğru yolu bulma becerisine odaklanılmıştır. Bu nedenle, takipçilerin lidere olan etkisi göz ardı edilmektedir. Oysa ki, lider ve takipçi arasındaki etkileşim tek yönlü değildir; takipçilerde lideri etkileyebilmektedir. Dönüşümsel Liderlik Teorisi'ne yönelik son eleştiri de, bu türden bir liderliğin kötü kullanıma açık olduğu görüşüdür. Dönüşümsel liderlik takipçilerin davranışlarını dönüştürme ve onlara yeni bir vizyon kazandırmakla ilişkilidir ve lider tarafından önerilen yeni vizyonun daha iyi bir vizyon olduğuna dair bir denetleme mekanizması yoktur. Bir başka deyişle, dönüşümsel liderlerin, takipçiler üzerindeki dönüştürücü etkilerini kötü amaçla kullanmaları riski bulunmaktadır (Northouse, 2007: 193-194).

Dönüşümsel ve Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımları da, liderlik motivasyonlarına en açık yaklaşımlardan biri gibi görünmektedir. Son dönemde gerek çalışanlar gerekse liderler için oldukça popüler olan bu yaklaşım için dönüşümsel ve transaksiyonel liderlerin sahip oldukları liderlik motivasyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı ele alınabilecek

konulardan biri olabilir. Örneğin dönüşümsel liderlerin çıkarsız liderlik motivasyonları, transaksyonel liderlerin çıkarsız liderlik motivasyonlarından daha yüksek olabilir. Dönüşümsel liderlik ve transaksyonel liderlik için bir diğer araştırma konusu da bu türden liderlerin etkinlik düzeylerinin sosyal yaşamdaki gruplarda değişkenlik gösterip göstermediğidir.

1.4.9.Sosyal Kimlik Yaklaşımı

Sosyal Kimlik Kuramcıları, liderlik ve gruplara ilişkin araştırmalara yönelik önemli eleştiriler getirmiştir. Bu eleştirilerden ilki, önceki yaklaşımların grubu neredeyse tamamen göz ardı etmesi ve grubun bireylerin toplamı olarak algılamasına yöneliktir. Haslam, Reicher ve Platow (2011: 48), insanların gruplara katılımlarının sadece bireysel çıkarlar ile açıklanamayacağını, grup başarısızlığına rağmen bireyin grupta kalmayı sürdürmesi, kişisel çıkarlarına ters düşse bile orduya katılarak savaşa gitmeleri gibi örneklerle ortaya koymuşlardır. Sosyal Kimlik Kuramı gruplar arası ilişkileri açıklamaya çalışan bir sosyal psikoloji kuramıdır. Tajfel ve Turner (1979: 33), tarafından öne sürülen bu kuram, Sherif tarafından ilk örnekleri verilen ve daha sonra Campbell tarafından “Gerçekçi Gruplar Çatışması Teorisi” (*Realistic Group Conflict Theory*) olarak adlandırılan ve gruplar arası çatışmaların sebebinin grupların çakışan çıkarları olduğunu ileri süren teorinin eleştirisinden yola çıkmıştır. Tajfel ve Turner (1979: 34) kişiler arası davranışlar ile gruplar arası davranışlar arasındaki farka dikkat çekerek, bireylerin sadece bir grubun üyesi olarak sınıflandırılmasının bile gruplar arası çatışmanın nedeni olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Yapılan bir dizi deneysel araştırmanın sonuçları göstermektedir ki, bireyler, birbirini tanımadıkları ve seçkisiz bir şekilde iki gruba ayrıldıkları (bir diğer deyişle, grupların tamamıyla bilişsel düzeyde oluşturulduğu) koşullarda bile, kendi grup üyelerini diğer grup üyelerine kıyasla daha fazla ödüllendirecek hatta gruplara arası farkları maksimize edecek şekilde davranmaktadırlar (Tajfel ve Turner, 1979: 38; 43). Bu davranışın gerçekleşebilmesi için bireylerin farklı gruplara dahil olduklarının ifade edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada sosyal kategorizasyon sürecine dikkat çekilmektedir. Sosyal kategorizasyon, Tajfel ve Turner (1979: 38) tarafından “bireylerin farklı sosyal davranışı anlamak ve anlamlandırmak amacıyla sosyal çevreyi sınıflandırmak ve bölümlere ayırmak üzere kullandıkları bilişsel araç” şeklinde tanımlanmıştır. Bireyler dış dünyalarını

sınıflandırdıkları bu sosyal kategorizasyon sürecinde dahil oldukları grup ve kategoriler aracılığıyla dış dünyada kendi konumlarını da belirler ve tanımlarlar. Bireyler kendilerini içinde gördükleri gruplara ait özelliklerden yola çıkarak kendi imajlarını edinir, bir diğer deyişle kendi “sosyal kimliklerini” oluştururlar. (Tajfel ve Turner, 1979: 40).

Tajfel ve Turner (1979: 40) tarafından ileri sürülen Sosyal Kimlik Teorisi’nin temel varsayımları kısaca şöyle özetlenebilir. Bireyler, kendilerini sahip oldukları grup üyeliklerinden yola çıkarak kendi sosyal kimliklerini edinirler. Sosyal kategoriler ya da gruplar, diğer gruplarla kıyaslamalar sonucu elde edilen bir takım pozitif ya da negatif değerlere sahiptirler. Bireylerin ait oldukları grupların taşıdığı değer, aynı zamanda bireyin sosyal kimliğinin de değerini belirlemektedir ve bireyler bu değerini hep pozitif olmasını istemektedir. Bir diğer deyişle, bireyler kendi sosyal kimliklerinin daima pozitif değer taşımasını istemektedirler. Bireyin ait olduğu gruplardan edindiği sosyal kimliği negatif bir değer taşıyorsa, birey pozitif değer ulaşmak için gruptan ayrılmaya ve daha pozitif değer taşıyan bir gruba geçmeye çalışabileceği gibi, grupta kalarak grubun pozitif değer kazanması için de çabalayabilir.

Tajfel ve Turner (1979: 41)’a göre, gruplar arası karşılaştırmaların yapılabilmesi üç temel koşula bağlıdır. Bunlardan ilki, bireyin kendi grup üyeliğini içselleştirmesidir. Bir diğer koşul ise, içinde bulunulan sosyal durumun grupların karşılaştırılmasına elvermesidir. Son olarak, grupların yakınlık, benzerlik, durumsal belirginlik gibi özellikler açısından kıyaslanmaya uygun olması gerekmektedir. Bu karşılaştırmaların temel amacı bireyin kendi grubuna ait pozitif bir imaj edinmesidir.

Tajfel ve Turner (1979: 43)’ın gruplar arası ilişkiler alanında diğer teorilerden farklı olarak yaptıkları önemli tanımlardan biri statü kavramıdır. Tajfel ve Turner (1979: 43), statünün gruplar arasındaki kısıtlı kaynakların bir sonucu değil, gruplara arasındaki karşılaştırmalar sonucu elde edilen ve grubun diğer gruplara kıyasla konumu belirleyen bir değer olduğunu ifade etmişlerdir.

Eğer bireyin, gruplar arası karşılaştırmalar sonuçları negatif değer taşıyorsa, bu durum bireyin pozitif kendilik algısı için olumsuz olacağı için, birey bu durum değiştirmeye çalışacaktır. Sosyal Kimlik Kuramı’na göre, birey bu durumda üç farklı yol izleyebilir. İlk seçenek olarak, birey eğer mümkünse daha yüksek statüye ve daha pozitif değere sahip olan bir üst gruba geçmeye çalışabilir. Bireysel hareketlilik (*individual mobility*) olarak adlandırılan bu seçenek, düşük statülü grup üyelerine birey bazında çözüm

olanağı sunmaktadır. Sosyal yaratıcılık (*social creativity*) adı verilen ikinci seçenekte, birey daha pozitif bir değerlendirme sonucu edinmek için karşılaştırma öğelerini değiştirme yollarını seçebilmektedir. Bu seçenekte birey, karşılaştırma boyutunu değiştirerek, karşılaştırma boyutuna atfettiği değeri değiştirerek veya karşılaştırma grubunu değiştirerek, karşılaştırma sonucunda içinde bulunduğu grubun daha pozitif olarak değerlendirilmesini sağlayabilir. Son olarak, sosyal rekabet (*social competition*) adı verilen son seçenekte ise, birey karşılaştığı grupla tam bir karşı çıkma göstererek var olan hiyerarşinin değişmesini sağlayarak, kendisinin ve kendi grubunun daha olumlu bir algıya sahip olmasını sağlayabilir (Tajfel ve Turner, 1979: 43-44). Sosyal kimlik teorisyenleri, grubu, Gestaltçılara benzer bir şekilde, kendisini oluşturan bireylerden daha fazlası olarak tanımlamışlardır (Haslam, Reicher ve Platow, 2011: 50).

Sosyal Kimlik Kuramı'nın varsayımlarına göre, benlik kavrayışımız, grup üyeliklerimizden gelmekte ve grup üyeliklerinin taşıdığı anlamları içermektedir. Farklı gruplar arası davranışlar, sosyal kimlikle bağlantılı olan değer ve normlardan üretilir. Sosyal kimlikler belirginleştğinde, bireyin kaderini belirleyen, bireyin duruşu değil, grubun bir bütün olarak duruşudur. Grubun ve grup süreçlerinin doğası, sosyal bağlamla birebir ilişkilidir (Haslam, Reicher ve Platow, 2011: 50).

Hogg (2001: 188)'a göre, Sosyal Kimlik Kuramı açısından bakıldığında, grup içinde liderliği belirleyen en önemli etmen “prototipiklik düzeyi”dir. Prototip kavramı Hogg ve Vaughan (2011: 446) tarafından “bir grubu betimleyen ve onu diğer gruplardan ayıran özellikler” olarak tanımlanmıştır. Kategorizasyon sürecinin belirginliği, sosyal açıdan karşılaştırma yaratacak durumlar, liderlikte prototipiklik düzeyini daha önemli kılacaktır. Bu kurama göre, grup içinde bazı bireyler diğerlerine kıyasla daha prototipik olarak algılanırlar ki böyle algılanan bireylerin liderlik pozisyonunu elde etmesi ve koruması daha olasıdır.

Prototipiklik kavramının yanısıra, liderlikte bir diğer önemli kavram sosyal etkidir. Araştırmalar, prototipik olarak algılanan üyenin daha fazla sevildiğini göstermektedir. Bireyler sevdikleri kişilerle aynı düşüncede olmaya ve onların önerilerine uymaya eğilimlidirler. Dolayısıyla, liderin prototipiklik düzeyi arttıkça, sosyal etki düzeyinin de artacağı öngörülebilir. Gerek laboratuvar, gerekse de alan çalışmaları, Sosyal Kimlik Kuramı'nın varsayımlarını destekler niteliktedir (Hogg, 2001: 188).

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre, liderlik algıları değerlendirmeleri ve etkinliği, grup kimliğinin belirginleşmesiyle liderin ne derecede grup prototipine yakın olarak algılandığına bağlanmaktadır. Grup üyeliği durumsal olarak belirginleştğinde, insanlar kendilerini iç grup protipi olarak sınıflandırır ve kişiliklerinden arınırlar (*depersonalization*). Bir başka deyişle, grup üyeleri, iç grup prototipine uyarlar ve norma benzer davranışlarda bulunurlar. Grup kimliği iyice belirginleştğinde, insanlar birbirlerine benzer davranmaya başlarlar. Bu durumda tüm grubun davranışları bir bütün olarak tek bir prototipin davranışlarına oldukça benzeşir. Bir grup içinde, bireylerin prototipiklik düzeyleri değişebilmekte, bazı bireyler diğerlerine göre daha prototipik davranabilmektedir. Bireyler grup içindeki üyelerin prototipikliğine ilişkin ortak bir algıya sahiptirler. Yani, grup üyeleri grup içinde en yüksek prototipikliğe sahip üyenin farkındadır. Belirgin bir grup içinde, en prototipik olan bireyin davranışları diğer üyelerin davranışlarına en çok benzeyen davranışlardır. Bu durum grup içinde, en prototipik üyelerin diğer üyeleri etkilediğine ilişkin bir algı oluşturmaktadır. Yeni oluşan gruplarda bu sadece bir görüntüden ibarettir. Aslında diğer üyelerin davranışlarını etkileyen prototipik üye değil, "prototipiklik"tir. Sosyal bağlamında değişken olduğu durumlarda grubun prototipi de değişebilmektedir. Grubun prototipi değiştikçe, en prototipik olan üye de değişebilmektedir. Ancak sosyal koşulların görece sabit olduğu durumlarda, aynı kişi sürekli grubun en prototipik üyesi olabileceğinden, grup üzerinde sürekli bir etkisi varmış gibi algılanabilmektedir (Hogg, 2005: 57-59).

Bireyin kendisini bir grup içinde sınıflandırması, algılarını ve duygularını etkilemektedir. Bireyler, iç grup üyelerinden, dış grup üyelerin kıyasla daha çok hoşlanmaktadır. Bu hipotez birçok alan ve laboratuvar çalışmasıyla desteklenmektedir (Hogg, 2005: 59).

Liderlik perspektifinden bakıldığında insanların hoşlandıkları kişilerin davranışlarıyla ve düşünceleriyle daha fazla uyum içinde oldukları görülmüştür; bu nedenle, üyeler, prototipik üyenin düşünce ve davranışlarına daha çok uyma eğilimi göstermektedirler. Bir diğer deyişle, sadece bir grubun prototipik üyesi olmak bile, bireye grup üyelerini pasif olarak etkileme olanağı vermektedir. Algısal açıdan, bir grupta yüksek prototipik bireylerin davranışları o kişinin prototipikliğinden ziyade kişisel faktörlere atfedilmektedir. Bu durum, bireye "karizma veya liderlik potansiyeli" kazandırmaktadır. Prototipik üye bu yolla karizmatik liderlik özelliği kazanır ve bu onu diğer üyelerden

ayırmaktadır. Buradaki önemli nokta, karizmanın kişisel bir özellik değil, kendini sınıflandırma koşullarının altında ortaya çıkan bir sosyal bilişsel-süreç olduğu görüşüdür. Bu düşünce dönüşümsel liderlikteki karizma anlayışıyla da tutarlıdır (Hogg, 2005: 59-61).

Tüm bu etkenlerin yanı sıra, bireyin liderlik pozisyonunda bulunma süresi, sosyal olarak hoşlanılma derecesini, ortak beğeniyi ve lidere yönelik temel atıf yanlılığını arttırmaktadır. Sosyal bağlamsal değişiklikler, prototipiklik düzeyini de etkileyebilmektedir. Bazı koşullar altında liderin prototipiklik düzeyi azalarak, diğer üyelerin prototipikliği artabilmektedir. Bu durum özellikle grubun kimliğinin belirginleştiği durumlarda liderin etkisinin zayıflamasına yol açabilmektedir. Ancak, uzun süre liderlik pozisyonunda bulunmuş liderler, grubun en prototipik üyesi olabilmek için daha çok kaynağa sahip olacağından, tekrar lider seçilmeleri daha kolay olacaktır (Hogg, 2005: 61-62).

Hains, Hogg ve Duck (1997: 1094), grup kimliğinin belirginleşmesinin (*saliency*) lider etkinliğinde liderin prototipikliğinin önemini belirlemede önemli bir etmen olduğunu göstermiştir. Araştırma sonucunda, grup kimliği belirginliğinin yüksek olması durumunda, liderin grup prototipi olmasının algılanan lider etkinliğinde önemli bir faktör olduğunu, öte yandan grup kimliği belirginliğinin azaldığı durumlarda ise, liderin prototipik bir üye olup olmasının, lider etkinliğinin algılanmasında pek de önem taşımadığını bulgulamışlardır. Araştırma sonucunda, grup kimliği belirginliği arttıkça, lider davranışlarının, grup belirginliği arttıkça lider-şema uyumunun (*leader-schema congruency / stereotypicality*) etkisinin ise azaldığı bulgulanmıştır. Bir başka deyişle, grup kimliği belirginleştikçe, liderin şemaya uyumunun lider davranışları üzerindeki etkisi azalmıştır (Hains, Hogg ve Duck, 1997: 1096).

Sosyal Kimlik Kuramı'nın liderlik yaklaşımının bazı kavramsal uzantıları da bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan "cam tavan etkisi", Sosyal Kimlik Kuramı'na göre, özellikle bütünleşik gruplarda ve grup kimliğinin belirginleştiği koşullarda, azınlıkların liderlik pozisyonlarında bulunma olasılığının düşük olması şeklinde açıklanmıştır. Sosyal kimlik teorisine göre, örgütsel birleşmelerde ve yatırımlarda liderliğin başarısız olmasının nedeni, tüm grup için ortak bir prototip bulunmasının zorluğundan kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle birleşen şirketlerdeki liderliğin başarısı, birleşmeden önce şirketler arasında var olan özdeşleşmeye bağlıdır. Lider-Üye Değiş Tokuş Teorisi, lidere üyelerle yüksek kalitede ve kişiselleştirilmiş (üyelerin bireysel ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate alarak) ilişkiler kurmayı önerirken, Sosyal Kimlik Kuramı özellikle grup kimliğinin belirgin olduğu

durumlarda, bireysel ilişkilerin pek etkili olmayacağını savunmaktadır. Çünkü bireyselleşmiş ilişkiler, belirgin durumlarda grup üyelerin liderle özdeşleşmesi durumunda ortaya çıkan kolektif ruhu tehlikeye atabilmektedir (Hogg, 2005: 67-69).

Sosyal Kimlik Kuramcılarına göre, liderlik ve güç eş anlamlı değildir. Prototipik liderler güç değil, liderlik sergilemektedirler. Yüksek derecede prototipik bir pozisyonda bulunmak, daha etkili görünmeye, diğer üyeler tarafından daha fazla sevilme ve karizmatik görülmeye sebep olmaktadır. Esasında tüm bu süreçte prototipik üye, diğer üyelere yavaş yavaş farklılaşır ve en sonunda lider "bizden biri " olarak değil "diğer" olarak algılanır. Bu durum lider ve üyeler arasında embriyonik nitelikte gruplar arası ilişkiler oluşturmaktadır. Gruplar arası ilişkiler statü farklılıkları üzerine kuruludur ve bu ilişkide lider en fazla güce sahip olan kişidir. Lider ile grup arasındaki gruplar arası ilişkilerin sınırları geçirendir. Her ne kadar lider, bizden biri olarak algılanmasa da bizimle çalışan, bizim için çalışan biri olarak algılanır. Öte yandan bazı durumlarda liderin gruptan ayrılacak şekilde farklılaşması prototipe dayalı olan ilişkinin güce dayalı ilişkiye dönüşmesine sebep olabilir (Hogg, 2005: 69-73).

Ellemers, De Gilder ve Haslam (2004: 463), liderlik ile Sosyal Kimlik Kuramı arasındaki ilişkiyi iş motivasyonu üzerinden açıklamaktadır. Araştırmacıların odak noktası iş motivasyonu olup, insanların bir iş yapmaya nasıl ikna edildiğine ilişkin açıklamalarda bulunmaktadır. Sosyal kimlik kuramı, liderliği iş motivasyonu üzerinden tanımlar. Bireyler, kendilerini gruplarıyla özdeşleştirdikleri sürece iş motivasyonları artacaktır. Kolektif özdeşleşme ile iş motivasyonu arasındaki ilişki dört temel soru üzerinden irdelenmiştir:

İlk soru, insanların ne zaman kolektif özdeşleşme hissettiklerine ilişkindir. Tajfel'in öne sürdüğü Sosyal Kimlik Kuramı'yla ilişkili olarak bireylerin, kendi grubunu diğer gruplardan anlamlı olarak ayıran "iş grubu" gibi grupları daha kolay benimseyeceklerini ve bir durum içerisinde kendilerini olabildiğince ayırt edici gruplarla özdeşleştireceklerini öne sürmüşlerdir. Yine, ortak bir başarının söz konusu olduğu durumlarda gelecekteki ortak başarı için bireyler gruplarıyla daha fazla özdeşleşeceklerdir. Ortak bir başarının bulunduğu durumlarda ise, bireyler bu başarının tehdit edildiğini hissetmeleri durumunda gruplarıyla daha fazla özdeşleşeceklerdir (Ellemers, De Gilder ve Haslam, 2004: 463-464).

İkinci soru, durumsal faktörlerin, motivasyon sürecine etkileri üzerinedir. Eğer, bireyler kendilerini grubun üyesi olarak görüyorlarsa, grubun üyesi olarak görülme

tehdidine ilişkin olarak harekete geçerler. Eğer bireyler kendilerini grubun üyesi olarak görmeye daha az eğilimlilerse, içinde buldukları grup üyelerinden farklı görülme durumuna ilişkin harekete geçeceklerdir (Ellemers, De Gilder ve Haslam, 2004: 464-466).

Üçüncü soru, liderliğin motivasyonu oluşturma üzerindeki etkisi üzerinedir. Liderler, grupta ortak kimlik taşıdıkları sürece, olumlu özelliklerle değerlendirileceklerdir, eğer lider dış grup üyesi olarak görülmeye başlanırsa, lider davranışları olumsuz olarak değerlendirilecektir. İkinci olarak, durumsal faktörler, gruplar arası süreçleri içeriyorsa, liderlik karşılaştırma gruplarına kıyasla kendi gruplarını en olumlu şekilde yansıtabilecek ve grubu en iyi şekilde temsil edecek bir süreç olarak görülür. Liderliğin bireylerde iş motivasyonu oluşturmada en etkili olan durumlar, ortak/paylaşılan kimlik algısının ön plana çıktığı durumlardır. Sonuç olarak, bireylerin ortak amaçlara ulaşmak üzerine harekete geçirmede sosyal kimliğe dayalı beklentiler, grup farklılığının belirginleştirilmesi, paylaşılan sosyal kimlik olmak üzere üç faktör etkilidir (Ellemers, De Gilder ve Haslam, 2004: 466-469).

Son soru, kolektif özdeşleşmenin, grup performansına etkilerini içermektedir. Durumların ortak kimliği belirginleştirdiği ve bireylerin bireysel farklılıklara odaklanmasını engellediği durumlarda, ortak işler yapma motivasyonları artar. Bireylerde kolektif özdeşleşmenin ortaya çıkması, özellikle grubun ayırt edici normu yüksek performans üzerindeyse, ortak performansı ve çalışmayı arttıracaktır. Ancak ayırt edici norm, düşük performans üzerineyse, performans ve çalışma azalacaktır. Öte yandan bireyler, kolektif performansın gelecekte artmasını ya da düşmesini bekliyorlarsa, çalışmalarını sürdüreceklerdir (Ellemers, De Gilder ve Haslam, 2004: 470-472).

Sosyal Kimlik Kuramı'nın liderlik yaklaşımının ülkemizde oldukça yeni çalışılan bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür. Göncü (2013: 77) farklı liderlik stillerine (babacan liderlik, iş odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik) sahip liderlerin prototipik olarak algılanma düzeyleri ve çalışanların iş grubuyla özdeşleşme düzeylerinin çalışanların kültürel (toplulukçu, bireyselci) ve motivasyonel (yakınlık kurma ihtiyacı, onaylanma ihtiyacı ve başarı ihtiyacı) eğilimlerine bağlı olarak değişebileceğini ileri sürmüştür. Göncü (2013: 103), bu varsayımı test etmek amacıyla, Türkiye'nin çeşitli özel ve kamu kuruluşlarında yönetici veya çalışan olarak görev yapan 581 beyaz yakalı katılımcıdan veri toplamıştır. Yapılan analiz sonuçları, kültürel eğilimlerin, liderlik stillerinin prototipik olarak algılanması ve çalışanların iş grubuyla özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinin,

motivasyonel eğilimlerden daha fazla olduğunu göstermiştir (Göncü, 2013: 176). Araştırma bulguları, beklenildiği gibi toplulukçu eğilimlerin babacan liderlik ile liderin prototipik olarak algılanma düzeyine katkıda bulunduğu görülmüştür. Öte yandan, beklenenin tersine, bireyci eğilimler de babacan liderliğin prototipik olarak algılanmasına katkıda bulunmuştur. Bu bulgu, araştırmacı tarafından babacan liderlik stiline her iki kültüre de uyum sağladığı şeklinde yorumlanmıştır (Göncü, 2013: 140-142; 181-182). Bu çalışmanın kültürel eğilimlere ilişkin bir diğer bulgusu, bireyci eğilimlerin, iş odaklı liderlerin prototipik olarak algılanması arasındaki olumlu ilişkiye katkıda bulunduğu yönündedir. Bir başka deyişle, çalışanların bireycilik eğilimine sahip olması, iş odaklı liderleri prototipik olarak algılama olasılığını yükseltmektedir (Göncü, 2013: 145-146).

Çalışanların motivasyonel eğilimlerinden sadece yakınlık kurma eğilimi, çalışanların iş grubuyla özdeşleşme düzeyi üzerinde etkili bulunmuştur. Bulgular beklenilenin aksine, çalışanların yakınlık kurma ihtiyaçlarının iş odaklı liderlik stili ile çalışanların iş grubuyla özdeşleşme düzeyi arasındaki pozitif yöndeki ilişkiye olumlu yönde katkıda bulunduğunu göstermektedir (Göncü, 2013: 148-149).

Göncü (2013: 98) yöneticinin grup prototipi olarak algılanması ve çalışanların yöneticiye ilişkin olumlu olumsuz tutumları, iş grubuyla özdeşleşme ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri de incelemiştir. Bulgular, prototipik olarak algılanmanın, çalışanların liderlere kişisel sebeplerden ötürü yakınlık duyması ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durum, lidere ilişkin olumlu algı ve tutumları arttırırken, olumsuz tutum ve algıları azaltmaktadır. Öte yandan, liderlerin prototipik olarak algılanması, çalışanların lidere duydukları grup üyeliğinden kaynaklı yakınlık ile ters yönde ilişkili bulunmuştur. Bu durum çalışanlarda lidere ilişkin olumsuz algı ve tutumları ile pozitif yönde; çalışanların iş doyumları ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur (Göncü: 2013: 177-179).

Genel olarak değerlendirildiğinde, sosyal kimlik yaklaşımında, bireyler arası farklılıkların tümünden göz ardı edilmiş olduğu söylenebilir. Grubun özellikleri en iyi taşıyan kişinin lider olacağı öne sürülmüştür. Bu yaklaşımda bile, liderlik motivasyonlarına yer bulunmaktadır. Bireyin grup prototipi olmaya çalışıp çalışmaması liderlik eğiliminin olup olmadığına bağlıdır. Ayrıca, bireyin hangi gruplarda prototipik davranışlar sergileyerek lider olmaya çalışacağı, bireyin sahip olduğu liderlik motivasyonu (duyuşsal-kimlik, çıkarısız ve sosyal normatif liderlik motivasyonu) türüyle açıklanabilir.

1.5. LİDERLİK MOTİVASYONU

Liderlik olgusunun açıklanmasında öne sürülen her teori önemli bakış açıları kazandırmış olsa da, bazı bireylerin neden lider olup diğerlerinin olmadığı sorusuna net olarak cevap verememiştir. Bu soruyu cevaplandırmaya yönelik kişilik özellikleri açıklamaları da yetersiz görülmüştür. Chan ve Drasgow (2001: 481), liderlik teorilerindeki bu türden bir eksikliği gidermek için liderlikte birçok farklı faktörü bir araya getiren ve yordayıcı gücü bulunan bir model önermişlerdir. Bu modele göre, bireylerin liderlik pozisyonunda bulunma isteğini ifade eden liderlik motivasyonları bireyler arasında farklılık gösterirken, birey için görece sabittir. Liderlik motivasyonları bireylerin kişilik özellikleri ve değerleri ile ilişkilidir ve bireylerin liderlik motivasyonları liderlik eğitimi ve deneyimi yoluyla şekillenebilmektedir.

Chan ve Drasgow (2001: 482), liderlik eğilimlerini ölçmeye yönelik geçmişteki tek adımın Singer (1989, 1991, akt. Chan ve Drasgow, 2001: 482) tarafından, “liderlik pozisyonunda bulunmayı ne kadar isterdiniz?” sorusu ile atıldığını belirtmişlerdir ve tek maddelik ölçüm aracı yerine psikometrik açıdan yeterli bir liderlik motivasyonu ölçeğinin geliştirilmesine yönelik çabada bulunmuşlardır.

Chan ve Drasgow (2001: 482), Fishbein ve Ajzen’in Akla Dayalı Eylem Teorisi (*Theory of Reasoned Action*) ve Triandis tarafından öne sürülen Kişiler Arası Davranışlar Teorisinden (*Theory of Interpersonal Behavior*) yola çıkarak, bireyin sosyal davranışına yönelik sözü edilen, davranışla ilgili olan duyularları (*affect-valences*), bireyin başarımın sonuçlarına ilgili hesapçı inançları ve davranışa ilişkin sosyal normlar olmak üzere üç öncülden yola çıkarak, liderlik motivasyonunun üç boyuttan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Kısaca bahsedilecek olursa, Akla Dayalı Eylem Teorisi, bireyin davranışının “bireyin öznel normu, davranışına yönelik tutumlar ve davranışsal niyet” olmak üzere üç temel etken tarafından belirlendiğini ileri sürmektedir (Hogg, 2011: 185). Bu teoride, bireyin öznel normu, birey için önemi olan bir ya da daha fazla sayıdaki kişinin ve grubun bir davranış hakkındaki düşüncesidir. Bu teori, önceki tutum teorilerinden farklı olarak, neden bazı tutumların davranışa dönüşmediği sorusuna yanıt verebilmektedir (Ajzen, 2012: 17). Triandis’in Kişiler Arası Davranış Teorisinde ise, davranışın yakın öncülü bireyin niyetleri olarak açıklanmıştır. Bireyin niyetleri ise, davranışın sonuçlarına ilişkin inançlar ve bu

sonuçlara ilişkin değerlendirmelerden oluşan tutumlar (*attitudes*), roller ve normları içeren sosyal faktörler (*social factors*) ve bireyin duygularını ifade eden duyular (*affects*) olmak üzere üç temel etki kaynağına sahiptir. Bir başka deyişle Triandis'in teorisinde bireyin niyetinin mantıksal hesaplar, sosyal faktörler ve duygular olmak üzere üç öncülü bulunmaktadır. Triandis'in teorisine göre, bireyin davranışını niyetlerin yanısıra, geçmiş deneyimler sonucu oluşan alışkanlıklar da etkilemektedir. Bu faktörlerin dışında Triandis, davranışın yapılmasını kolaylaştıracak koşulların da davranışın oluşmasında rol oynadığını ve göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmiştir (Triandis, 1980; akt, Gagnon, Godin, Gagne, Fortin, Lamothe, Reinharz ve Cloutier, 2003: 105).

Liderlik motivasyonlarına geri dönecek olursak, duygusal-kimlik (*affective-identity*) liderlik motivasyonu, bireylerin sadece lider olmak istedikleri için lider olma eğilimini, ifade etmektedir. Çıkarıcı (*noncalculative*) liderlik motivasyonu, bireyin liderlik pozisyonunun getireceği çıkar ya da yüklerle değerlendirip lider olma eğilimini öne çıkartırken, sosyal normatif (*social-normative*) liderlik motivasyonu, bireylerin liderliği görev olarak algılamaları nedeniyle lider olma eğilimlerini ifade etmektedir (Chan ve Drasgow, 2001: 482).

Liderlik Motivasyonu Ölçeği, odak grup mülakatları ile belirlenen madde havuzları ve Amerikan ve Singapurlu öğrenciler ile yapılan pilot çalışmaları sonucu oluşturulmuştur. Çok örneklemli açıklayıcı faktör analizi sonuçları, 27 maddelik ölçeğin tek faktörlük yapıya kıyasla üç faktörlü yapıya daha iyi uyduğunu göstermiştir. Üç liderlik motivasyonunun birbirleriyle pozitif ve anlamlı korelasyonlar içinde olması, tüm liderlik motivasyonlarının toplamı olarak, genel bir liderlik motivasyonunun varlığına işaret etmektedir (Chan ve Drasgow, 2001: 482-485).

Chan ve Drasgow (2001: 483), liderlik motivasyonlarının kişilik özellikleri, genel bilişsel yetiler, sosyo-kültürel değerler ve geçmiş liderlik deneyimleri ve liderlik öz yeterliliği gibi faktörlerle ilişki olduğunu öngören bir model önermiştir. Bu modeli farklı iş kolu (askeri ve okul örneğinde) ve kültürlerde, liderlik motivasyonunun öncüllerine ilişkin modelin dış geçerliliğini test etmek amacıyla, Singapurlu askeri örneklem, Singapurlu ve Amerikalı öğrenci örneklemleri olmak üzere üç farklı örneklemden toplanan araştırma verileri sonucunda, duygusal-liderlik motivasyonunun, dışa dönüklük, dikey bireycilik, geçmiş liderlik deneyimleri, liderlik öz-yeterliliği ile doğrudan ve tutarlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ancak, duygusal-kimlik liderlik motivasyonu,

yeniliğe açıklık ile öz-yeterlik aracılığıyla, dolaylı olarak ilişkili bulunmuştur. Bu bulgular, yönetmeyi seven ve kendilerinde liderlik becerilerinin bulunduğuna inanan insanların, dışa dönük, başarıya ve yarışmaya değer veren, kendi liderlik becerilerine güvenen ve yaşitlarından daha fazla liderlik deneyimine sahip olduğunu göstermektedir. Çoklu regresyon analizleri sonucunda, çıkarsız liderlik motivasyonunun uyumluluk, duygusal dengelik, toplulukçuluk, değerleri ile pozitif yönde, bireycilik değerleriyle negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Diğer liderlik motivasyonlarına kıyasla, liderlik deneyimi ve liderlik öz yeterliği ile ilişkili bulunmamıştır. Bu durum, çıkarsız liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin, uyumu tercih ettiklerini göstermektedir. Hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları, sosyal normatif liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin uyumluluk ve düzenlilik değerlerinin yüksek olma eğiliminde olduğunu gösterir. Yine sosyal normatif liderlik motivasyonu, hem dikey toplulukçuluk, hem de dikey bireycilikle pozitif yönde ilişkili, yatay bireycilikle ise, negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Sosyal-normatif liderlik motivasyonu yüksek olan bireyler sosyal görev hissiyle motive olurlar ve sosyal hiyerarşileri kabul ederken, eşitliği reddederler. Bu bireyler, daha fazla liderlik deneyimine sahiptir ve kendilerine daha çok güvenirler. Sosyal-normatif ve duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu faktörlerine ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizleri, dışadönüklük, düzenlilik, geçmiş liderlik deneyimlerinin, liderlik öz yeterliliği ile tutarlı olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu durum, çıkarsız liderlik motivasyonu faktörü için gözlenmemiştir; çünkü liderlik öz yeterliliği bu değişkenler ilişkili değildir. Yine de, dışa dönüklük, düzenlilik, liderlik öz yeterliliğinin genel öncülleri olarak görülebilir. Yani, dışa dönük, enerjik, sosyal, azimli, düzenli ve güvenilir bireylerin başkaları yönetme yetilerine güvenmeye daha eğilimli olduğu söylenebilir (Chan ve Drasgow, 2001: 482-493).

Bir diğer araştırmada, liderlik motivasyonları ile mesleki eğilimler arasındaki ilişki incelenmiştir (Chan, Rounds ve Drasgow, 2000: 228-230). Çeşitli bölümlerde okuyan 285 üniversite öğrencisinden toplanan verilerin sonuçları, Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin tutarlılık düzeylerinin oldukça iyi olduğunu (74 ile .92 arasında) göstermiştir. Her üç alt ölçek de birbirleriyle pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu ile çıkarsız liderlik motivasyonu arasındaki korelasyon .20, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu ile sosyal normatif liderlik motivasyonu arasındaki ilişki .52 ve sosyal normatif ile çıkarsız liderlik motivasyonu arasındaki korelasyon .35 olarak bulunmuştur. Sonuçlara bakıldığında, gerçekçi (*realistic*) eğilimler ile ilişkili bulunmayan liderlik

motivasyonlarının duygusal denge ve genel bilişsel yetiler ile ilişkileri zayıftır. Uyumluluk ile ters yönde bir ilişki bulunmuştur. Mesleki eğilimler ile liderlik motivasyonları arasındaki ilişki incelendiğinde, araştırmacı eğilimler ile liderlik motivasyonları arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Araştırmacı eğilimler ile yeniliğe açıklık ve genel bilişsel yetiler arasında pozitif yönde korelasyon; dışadönüklük ileyse negatif yönde korelasyon bulunmuştur. Artistik eğilimler ile çıkarsız liderlik motivasyonu arasında düşük düzeyde ilişki elde edilmiştir. Araştırmacıların beklentileriyle tutarlı olarak, artistik eğilimler, yeniliğe açıklık ile pozitif yönde, sorumluluk ileyse negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Artistik eğilimlere sahip bireylerin yatay bireycilik değerlerinin yüksek olduğu bulgulanmıştır. Sosyal eğilimler her üç liderlik motivasyonu ile orta düzeyde ilişkili bulunmuştur (sırasıyla, $r = .30, .35$ ve $.36$; Chan ve ark., 2000: 231-232). Sosyal eğilimler aynı zamanda uyumluluk, dışa dönüklük ve yeniliğe açıklık kişilik özellikleri ile ilişkilidir. Araştırmacılar, 6 mesleki eğilim arasından sosyal eğilimlere sahip bireylerin liderlik motivasyonlarının en yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Girişimci eğilimlere sahip olan bireylerinduyuşsal-kimlik liderlik motivasyonları yüksek olarak bulunmuştur. Bu kişiler aynı zamanda dışa dönük, başarı odaklı ve dikey bireycilik değerleri yüksek bireylerdir. Geleneksel eğilim ile çıkarsız liderlik motivasyonu arasında düşük düzeyde ve negatif yönde bir korelasyon bulunmuştur. Beklenildiği üzere, artistik eğilimler ile geleneksel eğilimler arasında ters yönde ilişkileri destekleyen korelasyonlar tespit edilmiştir (Chan, Rounds ve Drasgow, 2000: 235-240).

Bobbio ve Manganeli-Rattazi (2006: 118), Chan ve Drasgow (2001: 484) tarafından geliştirilen Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin geçerliliğini İtalya'da test etmek için yaptıkları çalışmada 624 katılımcıdan veri toplamıştır. Çalışmada kullanılan anketler, Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin İtalyanca versiyonu, 12 maddeden oluşan ve 6'lı Likert tipi bir ölçek olan Marlowe ve Crowne Sosyal Beğenirlik Ölçeği ve 30 madde ve 10 'lu Likert tipi bir ölçek olan McClelland Ölçeği'dir. Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin psikometrik özelliklerini test etmek için üniversite öğrencilerini içeren tüm katılımcıların ($n = 487$) verileri değerlendirilmiştir. Bu grup ikiye bölünerek, modelin geçerliliği birinde açıklayıcı, diğesinde ise doğrulayıcı yolla sınanmıştır. Analizin ikinci aşamasında ise örneklemeler arası karşılaştırmaya gidilmiştir. Erkek katılımcılarla kadın katılımcılar, lisans öğrencileriyle, lisansüstü öğrenciler kıyaslanmıştır. İlk olarak 27 maddelik Liderlik Motivasyonu Ölçeği test edilmiştir. 24. madde anlamlı derecede yüklenemediğinden,

çıkartılıp tekrar değerlere bakılmıştır. Daha sonra diğer problemliler de çıkartılarak, anlamlı faktör yüklerine sahip ölçek oluşturulmuştur. Ölçeğin son hali toplam 15 maddeyi içermiştir. Analiz sonuçları, üç faktörlü yapının ölçeğe tek faktörlü yapıdan daha çok uyduğunu göstermiştir (Bobbio ve Manganelli-Rattazi, 2006: 119-126). Ayrıca araştırmacılar her üç liderlik motivasyonun yakınlık, başarı ve güç ihtiyaçlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu bulgulamışlardır. Özellikle, duyuşsal-kimlik motivasyonu ile güç ve başarı ihtiyaçları arasında yüksek düzeyde bir korelasyon vardır (Bobbio ve Manganelli-Rattazi, 2006: 126-127).

Amit, Lisak, Popper ve Gal (2007: 144), Chan ve Drasgow (2001: 482) tarafından öne sürülen liderlik motivasyonlarına ilişkin modeli test etmek ve teorisinin geçerliliğini ve içeriğini genişletmek üzere, İsrail Savunma Güçleri'nden toplam 402 erkek askerden veri toplamışlardır. Araştırmacılar Chan ve Drasgow (2001: 482) tarafından önerilen üç liderlik motivasyonuna (duyuşsal-kimlik, sosyal normatif ve çıkarsız liderlik motivasyonları) ek olarak ideolojik ve vatansever liderlik motivasyonu faktörlerini önermişlerdir. İdeolojik liderlik motivasyonu, bireylerin ideolojik dünya görüşlerinden ve ilkelerinden yola çıkarak lider olmak istemeleri anlamına gelmektedir. Bu türden bir liderlik motivasyonu sadece toplumsal gerekliliklerden yola çıkarak lider olma amacı taşımak anlamına gelen sosyal normatif liderlikten, sahip olunan ideolojik görüşleri için lider olmaya gönüllü olmak anlamını taşımak yoluyla farklılaşmaktadır. Vatansever liderlik motivasyonu, özellikle devlete hizmet eden kurumların üyelerinde görülebilecek bir motivasyon olarak önerilmekle birlikte, bireyin sadece içinde bulunduğu ülkeye olan sevgisinin bir ürünü olarak lider olmaya gönüllü olması şeklinde açıklanmıştır. İdeolojik liderlik motivasyonundan farklı olarak, vatansever liderlik motivasyonu, belli ilkeleri ve ideolojik görüşlerden vazgeçmek uğruna bile olsa vatani için her şeyi yapabilmeyi içermektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 19 olup, okula gitme süresi 12.2 yıldır (Amit ve ark., 2007: 141-142). Katılımcılara Chan ve Drasgow (2001: 484) Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin 27 maddelik orijinal versiyonun ideolojik liderlik motivasyonu faktörü için 5, vatansever liderlik motivasyonu için 4, genel liderlik motivasyonu faktörü için 3 madde eklenerek toplamda 39 maddelik liderlik motivasyonu ölçeği 5'li Likert tipi ölçek ile sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda faktörlerin iç tutarlılıkları, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu için .89, sosyal-normatif liderlik motivasyonu için .78, çıkarsız liderlik motivasyonu için .82, ideolojik liderlik motivasyonu için .69, vatansever liderlik

motivasyonu için .83, genel liderlik motivasyonu için .78 olarak bulunmuştur (Amit ve ark., 2007: 145-146). Bu bulgular, Chan ve Drasgow (2001: 487)'un ilk üç faktöre ilişkin bulgularıyla da tutarlıdır (sırasıyla, .84-.91; .65-.75; .80-.83). Ancak araştırmacılar, maddelerin orjinal ölçekteki üç faktöre yüklenimlerinin Chan ve Drasgow (2001: 486) araştırmasındaki kadar belirgin olmadığını, üç alt ölçekten 4 maddenin 4. bir faktöre yüklendiğini belirtmişlerdir. Genişletilmiş liderlik motivasyonu ölçeğine ilişkin analizlerine göre, bakıldığında, orijinal ölçekteki üç liderlik motivasyonuna ek olarak, ideolojik ve vatansever liderlik motivasyonu olmak üzere, iki liderlik motivasyonu faktörü daha bulunmuştur. Her faktör birbirinden ayrı olarak değerlendirilmiştir. Her faktörün, açıklanan toplam varyansa katkısı % 5 'in üzerindedir ki bu da beş faktörlü yapıyı desteklemektedir. Korelasyon analizleri sonucunda, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu ile sosyal normatif liderlik motivasyonu ve genel liderlik motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur. Sadece ideolojik liderlik motivasyonu, çıkarsız liderlik motivasyonu ile ters yönde ilişkili olarak bulunmuştur. Ayrıca, vatansever liderlik motivasyonu ile sosyal normatif liderlik ve genel liderlik motivasyonları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler saptanmıştır. Diğer korelasyonlar ise anlamlılık düzeyine ulaşamamıştır. En küçük alan analizi sonuçları da faktör yapısını destekler niteliktedir. Sosyal normatif, duyuşsal, vatansever ve çıkarsız liderlik motivasyonları birbirine yakın olarak konumlanırken ideolojik liderlik motivasyonu, ters yönde konumlanmıştır. Bu bulgu ideolojik liderlik motivasyonu faktörünün, diğer liderlik motivasyonlarından farklı olduğunu da desteklemektedir. Bireysel farklılıklar açısından bakıldığında, çok değişkenli varyant analizi sonuçları, ideolojik liderlik motivasyonu dışında, tüm liderlik motivasyonlarının lider olanlar ile olmayanları anlamlı derecede ayırt ettiğini göstermiştir (Amit ve arkadaşları, 2007: 146-154).

1.6. DEĞERLER

1.6.1. Değer Kavramı ve Değer Tipleri

Schwartz ve Bilsky (1987: 551), literatürdeki değerler tanımlarından yola çıkarak, değerlerin beş ortak özelliğini, kavramlar ya da inançlar olmaları, ulaşmak istenen durumlar ya da davranışlara ilişkin olmaları, durumlar arası geçerliliğe sahip olmaları, davranışların

ve olayların seçilimini ve değerlendirilmesini yönlendirmeleri ve önemlerine göre sıralanabilmeleri şeklinde özetlemişlerdir. Araştırmacılara göre değerler, organizmanın biyolojik ihtiyaçları, kişiler arası iletişimin zorunlu kıldığı sosyal-etkileşimsel gereklilikler ve toplumun var olması ve huzuru için sosyal kurumsal gereklilikler olmak üzere, insanların üç evrensel ihtiyacının bilişsel temsilleridir. Değerler belli amaçları temsil ettikleri göz önünde bulundurularak, temsil ettikleri motivasyonel alanlar üzerinden sınıflandırılabilirler. Bu amaçtan yola çıkarak araştırmacılar Rokeach (1973; akt., Schwartz ve Bilsky, 1987: 555) tarafından hazırlanmış olan değerler ölçeğindeki maddeleri de içeren bir dizi değer maddesi hazırlamışlardır.

Schwartz (1992: 3), Schwartz ve Bilsky (1987: 555) tarafından önerilen değer listesinde bazı temel değişiklikler yaparak özyönelim, uyarılım, hazcılık, başarı, güç, güvenlik, uyma, geleneksellik, maneviyat, iyilikseverlik ve evrensellik değer tipleri olmak üzere 11 değer tipini önermiştir. Toplam 20 ülkeden çoğunluğu öğretmen ve öğrenciden oluşan 40 örnekleme yapılan çalışmanın sonuçları, maneviyat değer tipi hariç diğer tüm değer tiplerininin küçük alan analizinde birbirinden ayrı konumlanmıştır. Maneviyat değer tipi ise evrensel değer tipi olmak için gerekli kriteri sağlayamadığından analize katılmamıştır (Schwartz, 1992: 17-26).

Analiz sonuçlarına bakıldığında, 52 değerden 45'i örneklemin en az % 70'inde ilgili değer tipinde yer almıştır. Bu bulgu, temel değer tiplerinin içerdiği değerlere uygunluğunu desteklemektedir. Değer tiplerine ilişkin bulgulardan maneviyat değerinin farklı bir değer tipi olarak görülmemesinin sebepleri, farklı türden değerlerin bireylerin hayatlarına anlam katmakta kullanılabileceği, tek bir evrensel maneviyat değer tipi yerine birden fazla maneviyat değer tipi yer alabileceği şeklindeki olasılıklar ile açıklanmıştır. Araştırma bulguları, değer tiplerine ilişkin olarak, bireyselci amaçlara hizmet eden değerler, beklentilere uygun olarak, güç, başarı, hazcılık, uyarılım ve özyönelim olarak belirlenmiştir. Toplulukçu amaçlara hizmete eden değerler, iyilikseverlik, geleneksellik ve uyma olarak belirlenirken, evrensellik ve güvenlik değer tipleri her iki amaca da hizmet etmektedir. Schwartz 'a göre değer tipleri kendi içinde sürekliliğe sahiptir ve değer tipleri, birbirleriyle uyumluluk ya da ters yönde ilişkili olabilirler. Analiz sonuçları, iyilikseverlik-geleneksellik; özyönelim-geleneksellik; özyönelim-uyarılım; geleneksellik-uyma; güç-başarı; hazcılık-başarı; hazcılık-uyarılım; güvenlik-güç değer tiplerinin birbirleriyle uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır (Schwartz, 1992: 28-35). Öte yandan, Schwartz

(1992: 43-45) değer tiplerinin karşıtlıklarından yola çıkarak değerlerin birbirleriyle karşıtlık gösteren iki ana boyut üzerinden incelenebileceğini önermiştir. Bunlardan ilki geleneksellik ve iyilikseverlik değerlerini içeren Özaşkınlık; güç, başarı, hazcılık değer tiplerini içeren Özgenişletim değer boyutlarıdır. Bu boyut temelde bireyin elindeki kaynakları başka insanların iyiliği veya kendi çıkarları için kullanma derecesini ifade etmektedir. Değer tiplerine ilişkin ikinci ana boyut ise, uyarılım ve özyönelim değerlerini içeren yeniliğe açıklık ile güvenlik, geleneksellik ve uyma değerlerini içeren muhafazakârlıkdeğerlerini içermektedir. Temel ana boyutların dışında, hazcılık ve geleneksellik ve uyma değer tipleri arasında da karşıtlık bulunmuştur.

Schwartz (1994: 25-27), değer kuramını toplam 44 ülkedeki 97 örneklem üzerinden 25863 katılımcıdan topladığı verilerle yeniden değerlendirmiştir. Katılımcılar, 56 değerlik listeyi “hayatımı yönlendiren bir ilke olarak bu değer” in önemini, 7 (en üst düzeyde önemlidir), 6 (çok önemlidir), 3 (önemlidir), 0 (hiç önemli değildir), -1 (değerlerime ters düşmektedir) şeklinde hazırlanan dokuzlu Likert ölçeğine göre derecelendirmişlerdir. En küçük alan analizine tabi tutulan verilere ilişkin bulgular, önerilen modele oldukça yakın bir tablo ortaya koymuştur. Bazı değer tipleri diğerlerinden daha ayırık olsa da, 10 değer tipi çoğunlukla ayrı bölgelerde konumlanmışlardır. Araştırma sonucunda her ne kadar katılımcıların yakın değer tiplerini ayırt etmekte güçlük çekmelerine rağmen, genel olarak on değer tipini ayırt ettikleri gözlemlenmiştir (Schwartz, 1994: 32).

Temel boyutlara bakıldığında, Yeniliğe Açıklık/Muhafazakârlık boyutu 97 örneklemden 96'sında, Özgenişletim/ Özaşkınlık boyutu ise 97 örneklemden 94'ünde ortaya çıkmıştır. Bu bulgulardan yola çıkılarak, bu iki ana boyutun evrensellik taşıdığı söylenebilir. Değer tiplerine ilişkin yapıda, örneklemin çoğunluğunda bazı sapmalar görülse de, teorik yapı, on temel değer tipi arasında ilişkiyi oldukça iyi açıklamaktadır (Schwartz, 1994: 34-35). Değer tiplerine ilişkin açıklamalar Tablo 3'ten incelenebilir.

Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000: 68), Schwartz (1992: 14) tarafından önerilen 10 değer tipi ve iki ana boyut arasındaki ilişkileri değerlendirmek üzere, 1990 yılında Bursa ilinden 183 öğretmenden veri toplamışlardır. Bu çalışmada, üç sosyal psikoloji araştırmacısının ortak çalışmasıyla Türkçe'ye çevrilen Schwartz Değerler Listesi ve bu değerler listesindeki değerlere ek olarak Türkiye için önemli olarak görülen kadında namus, erkeğin üstünlüğü, misafirperverlik ve laiklik olarak isimlendirilen 4 değeri de ekleyerek 60 maddeden oluşan

ölçek sunulmuştur. Katılımcılardan bu değerleri, hayatlarını yönlendirme derecesine göre derecelendirmeleri istenmiştir.

Tablo 3 Schwartz Değer Listesi'ndeki Değerlerin Birey Düzeyi Motivasyonel Tipleri

Açıklama	Değerler	Kaynaklar
1-Güç (power): sosyal statü ve prestij, insanla ve kaynaklar üzerinde denetim gücü	Sosyal güç sahibi olmak, Otorite sahibi olmak, Zengin olmak, Toplumdaki görüntümü koruyabilmek, İnsanlar tarafından benimsenmek	Etkileşim Grup
2-Başarı (achievement): Sosyal standartları karşılanmasıyla elde edilen bireysel başarı.	Başarılı olmak, Yetkin olmak, Hırslı olmak, Sözü geçen biri olmak, Zeki olmak	Etkileşim Grup
3-Hazcılık (hedonism): zevk ve yüksek haz duyma eğilimi/ bireysel zevke/hazza yönelim.	Zevk, Hayattan tat almak	Organizma
4-Uyarılım (stimulation): Hayatta heyecan yenilik ve macera yönelim	Cesur olmak, Değişken bir hayat yaşamak, Heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak	Organizma
5-Özyönelim (self direction): bağımsız düşünce, yaratıcılık, araştırma ve davranışlarını seçebilme.	Yaratıcı olmak, Merak duyabilmek, Özgür olmak, Kendi amaçlarını seçebilmek, Bağımsız olmak, Kendine saygısı olma	Organizma Etkileşim
6-Evrenselcilik (universalism): Tüm insanların ve doğanın iyiliğinin korunması yönelimi, anlayış ve hoşgörü.	Açık fikirli olmak, Erdemli olmak, Toplumsal adalet, Eşitlik, Dünyada barış istemek, Güzelliklerle dolu bir dünya, Doğayla bütünlük içinde olmak, Çevreyi korumak, İç uyum	Grup Organizma
7-İyilikseverlik (benevolence): Yakın ilişkide bulunan insanların iyiliğinin korunması ve geliştirilmesi.	Yardımsaver olmak, Dürüst olmak, Bağışlayıcı olmak, Sadık olmak, Sorumluluk sahibi olmak, Gerçek arkadaşlık, Olgun sevgi, Manevi bir hayat, Anlamlı bir hayat	Organizma Etkileşim Grup
8-Geleneksellik (tradition): Geleneksel kültürünveya dinin sağladığı gelenek ve düşüncelerin kabul edilmesi, saygı ve bağlılık gösterilmesi.	Alçakgönüllü olmak, Dindar olmak, Hayatın bana verdiklerini kabullenmek, Geleneklere saygılı olmak, İlimli olmak, Dünyevi işlerden elayak çekmek	Grup
9-Uyuma (conformity): Başkalarının üzebilecek, onlara zarar verebilecek ya da toplumsal beklentilere veya normlara uygundüşmeyen davranışların, eğilimlerin ve dürtülerin sınırlandırılması.	Kibarlık, İtaatkar olmak, Anne-babaya ve yaşlılara değer vermek, Kendini denetleyebilmek	Etkileşim Grup
10- Güvenlik (safety): Güvenlik, uyum ve toplumun, ilişkilerin ve bireyin huzurunun sürekliliği.	Ulusal güvenlik, Toplumsal düzenin sürmesini istemek, Temiz olmak, Aile güvenliği, İyiliğe karşılık vermek, Bağlılık duygusu, Sağlıklı olmak	Organizma Etkileşim Grup

Not: **Organizma**: biyolojik organizmalar olarak bireylerin evrensel gereksinimleri; **Etkileşim**: uyumlu bir toplumsal etkileşimin evrensel nitelikteki ön şartları; **Grup**: grupların sorunsuz işlev göstermesi ve varlığını sürdürebilmesi için evrensel gereklilikler.

Kaynak: Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000:61; Schwartz, 1994: 22)

Altmış değer üzerinden yapılan En Küçük Alan Analizi (*Smallest Space Analysis*) bulguları, Schwartz tarafından önerilen modele uygunluk göstermektedir. Sonuç olarak 60 değer analiz sonuçları kuramdaki 56 değerden 47'sinin öngörülen yere yerleştiğini göstermektedir. Yerlerinden farklı şekilde konumlanan 9 değerden biri olan alçakgönüllülük değeri, kuramda öngörülen değer tipinin hemen yanındaki değer tipinde yer aldığı için bu sapma, şansa bağlı nedenlere atfedilmiştir. Öte yandan, yetkin olmak, kendine saygısı olmak değerleri tutarlı olarak, kuramdakinden oldukça farklı bir yere

yüklendiğinden, bu farklılık kültürel ya öğretmenlere bağlı nedenlere atfedilmiştir. Analiz sonucunda, kuramdaki altı değer iki analiz sonucunda da farklı bölgelerde kümeleşmeleri ve dört değer de içlerinde buldukları değer tiplerinin güvenilirliklerini önemli ölçüde düşürdüklerinden çıkartılmıştır. Kalan 46 değer, 10 değer tipi üzerinden hesaplanan güvenilirlik katsayıları .54 ile .77 arasında değişmektedir. Dört ana değer boyutlarının güvenilirlik katsayıları ise .78 ile .83 arasında değişmektedir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000: 68-72).

1.6.2.Liderler ve Değerler

Değerlerin bireyin davranışlarını ve amaçlarını yönlendirmedeki gücü ve liderin grup içindeki önemi düşünüldüğünde, liderlerin değerlerinin araştırılmasının önemi anlaşılacaktır. Kültürler arası çalışmalar çeşitli kültürlerdeki liderlerin değer yönelimlerinin farklılaşabildiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Sarros ve Santora (2001:n 243-244),örgütsel yöneticilerin liderlik davranışları ile değer yönelimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla, Avusturya'daki en iyi 500 şirketin üst düzey yöneticilerine ulaşmaya çalışılmıştır. Çalışmaya katılan 181 katılımcının çoğunluğu erkek olup, yaşları 50'nin üstündedir. Birçok yönetici 500'den fazla çalışana sahiptir. Araştırma kapsamında katılımcılara, demografik sorular, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (*Multifactor Leadership Questionnaire*), Schwartz Değerler Ölçeği ve açık uçlu sorulardan oluşan Liderlik ve Değerler Anketi verilmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, dönüşümsel liderliğe ilişkin dört faktör, transaksyonel liderliğe ilişkin iki faktör ve serbest liderlik olmak üzere, sekiz faktör içermektedir. Katılımcılardan davranışın sıklığını 1'den 4'e artan değerlerle derecelendirmeleri istenmiştir. Analiz sonuçları faktörlerin iç tutarlılıkların, Bass ve Avolio (1989a, 1989b; akt. Sarros ve Santora, 2001: 244) tarafından aktarılan iç tutarlıklar ile benzer olduğunu göstermektedir. Faktörlere ilişkin iç tutarlık katsayıları .81 ile .63 arasında değişmektedir. Değer tiplerini incelemek üzere, Schwartz (1992: 16-17) tarafından önerilen Schwartz Değer Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan değerleri, taşıdıkları önem açısından 0'dan 8'e uzanan sayılar ile derecelendirmeleri istenmiştir. Değer tiplerine ilişkin iç tutarlılık katsayıları, .45 ile .79 değerleri arasında değişmektedir (Sarros ve Santora, 2001: 244).

Bulgulara göre, Avusturyalı yöneticiler, başarı, iyilik, özyönelim, güvenlik değerlerinde Japon yöneticiler gibi yüksek ortalamalara sahiptir. Japon yöneticiler özyönelim ve başarı değerlerini aynı derecede vurgulamışlardır. Ayrıca, Avusturyalı ve Japon yöneticiler, kişisel başarı ile çalışanların ihtiyaçları arasındaki dengeyi kurmada başarılıdır. Evrenselcilik değerleri açısından Japon yöneticiler Avusturyalı yöneticilerden daha yüksek değerler sahiplerdir. Çinli yöneticiler, iyilik, güvenlik, uyma ve evrenselcilik değerlerini vurgulamışlardır. Rus yöneticilerde ise en önemli değer, güvenlik olarak belirmiştir; daha sonra özyönelim gelmektedir.

Korelasyonlara bakıldığında, idealleştirilmiş etkinin serbest liderlik harici her liderlik faktörü ile ilişkili olduğu bulgulanmıştır. İdealleştirilmiş etki, geleneksellik ve maneviyat hariç tüm değerlerle ilişkili bulunmuştur. Bireyselleşmiş ilgi en çok, özyönelim, iyilikseverlik değerleri ile ilişkili bulunmuştur. Zihinsel uyarılım, özyönelim değeri ile ilişkili bulunmuştur. Genel olarak, dönüşümsel liderlik, başarı, iyilik, özyönelim ve uyarılım değerleriyle ilişkili bulunurken, transaksiyonel liderliğin sapmalarla yönetim faktörü ve serbest liderlik ile değerler arasında çok az ilişkili bulunmuştur. Öte yandan, koşullu ödül, başta özyönelim olmak üzere tüm değerlerle ilişkili bulunmuştur. Bu bulgular dönüşümsel liderlik davranışı gösteren liderlerin koşullu ödül davranışları göstertileceğine dair işaretler de vermektedir (Sarros ve Santora, 2001: 244-245).

Liderlik motivasyonları ile değerler arasındaki ilişki ise ilk olarak Chan ve Drasgow (2001: 483) tarafından araştırılmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi, araştırmacılar, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonunun dikey bireycilik değerleri ile pozitif yönde; çıkarsız liderlik motivasyonunun bireycilik değerleriyle negatif, toplulukçuluk değerleri ile pozitif yönde; sosyal-normatif liderlik motivasyonunun ise, dikey bireycilik ve dikey toplulukçuluk değerleri ile pozitif yönde ilişkiler gösterdiğini saptamışlardır.

Liderlik motivasyonları ile değerler arasındaki ilişki daha sonra Kark ve Van Dijk (2007: 500) tarafından Düzenleme Odağı Teorisi (*Regulatory Focus Theory*) üzerinden ele alınmıştır. Higgins (1997: 1281) tarafından geliştirilmiş olan bu teori, hedonistik ilkeleri (bir diğer deyişle bireylerin acıdan kaçınarak hazza yaklaşma eğilimlerini) motivasyonel ilkeler olarak açıklamayı amaçlamaktadır. Kendini düzenleme ise, Brockner ve Higgins (2001: 37) tarafından “bireyin belli hedeflere veya standartlara ulaşmak üzere davranışlarını ve öz-algılarını (*self-conception*) düzenleme süreci” olarak tanımlanmıştır.

Higgins (1997: 1281), kendini düzenlemenin ödül odaklı (*promotion focus*) ve önleme odaklı (*prevention focus*) iki farklı yolla gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Ödül odaklı düzenleme, zenginleştirici ihtiyaçlar güçlü idealler, kazan-kazanma durumları ile ilişkili iken, önleme odaklı düzenlemenin güvenlik ihtiyaçları, güçlü gereklilikler ve kaybet-kaybetme durumları ile ilişkili olduğu öne sürülmüştür (Higgins, 1997: 1283). Ödül odaklı düzenlemede, bireyler, pozitif sonuçların varlıklarına veya yokluklarına odaklanırken, önleme odaklı düzenlemede bireyler negatif sonuçların varlığı ve yokluğuyla ilgilenmektedir. Ödül odaklı düzenleme yapan bireyler yaklaşma eğilimine sahipken, önleme odaklı düzenleme yapan bireyler kaçınma eğilimine sahiptir. Ödül odaklı bireyler, doğru vuruşlar (*hits*) yapmayı istemekte ve kaçırılmalardan (*miss*) kaçınmak isterken, önleme odaklı bireyler, doğru itirazlar (*correct rejections*) yapmak istemekte ve yanlış alarmlardan (*false alarms*) kaçınmayı amaçlamaktadır. Duygusal açıdan ise, ödül odaklı düzenleme yapan bireylerin ideal kendileri ile gerçek kendileri arasındaki uyum arttıkça mutluluk duyguları ortaya çıkarken, idealleri ile gerçekler arasında uyumsuzluk arttıkça mutsuzluk duyguları ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, önleme odaklı düzenleme yapan bireylerin, kendileri ile olmaları gerektiği kişi (*ought-self*) arasındaki uyum arttıkça, rahatlama; uyumsuzluk arttıkça rahatsızlık duyguları belirginleşmektedir (Higgins,1997: 1288).

Kark ve Van Dijk (2007: 500) liderlerin değerleri ile kronik kendini düzenleme odakları arasındaki ilişkiler hakkında bazı önermelerde bulunmuşlardır. Kark ve Van Dijk (2007: 505-506)'e göre, liderlerin değerleri ile kronik kendini düzenleme odakları arasında ilişkiler bulunmaktadır: Ödül odaklı düzenleme, yeniliğe açıklık değerleri ile ilişkili iken, önleme odaklı düzenleme muhafazakarlık değerleriyle pozitif yönde ilişkilidir. Kark ve Van Dijk (2007: 506), ayrıca kendini düzenleme odaklarını liderlik motivasyonlarının öncülü olarak önermişlerdir. Araştırmacılar, ödüle odaklanarak kendilerini düzenleyen bireylerin, kendi ideallerine ulaşmaya çalıştıklarını, yaptıklarını kendi istedikleri için yaptıklarını belirterek ödül-odaklı kendini düzenlemenin duyusal-kimlik liderlik motivasyonu ile pozitif yönde ilişkili olacağını öngörmüşlerdir. Buna karşılık, önleme odaklı kendini düzenlemede ise, motivasyon kaynağı, zorunluluklar, görevler gibi dışsal baskılar olduğundan araştırmacılar önleme odaklı kendini düzenlemenin ise sosyal-normatif liderlik motivasyonu ile ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Kark ve Van Dijk, 2007: 506). Bu önermelerle paralel olarak araştırmacılar duyusal-kimlik liderlik

motivasyonu ile yeniliğe açıklık değerleri arasında ve sosyal-normatif liderlik motivasyonu ile muhafazakarlık değerleri arasında pozitif yönde ilişkiler bulunacağına ilişkin hipotezler geliştirmişlerdir (Kark ve Van Dijk, 2007: 507).

Clemmons ve Fields (2011: 587), liderlik motivasyonları ile liderlerin değer yönelimleri arasındaki ilişkiyi görgül bir araştırmayla incelemişlerdir. Spesifik olarak araştırmacılar, liderlik motivasyonlarının öncülleri olarak, Lord ve Brown (2001: 144)'un, özgenişletim ve özaşkınlık değer tiplerinin lider davranışlarını şekillendirmede önemli olduğu görüşünden yola çıkarak özaşkınlık ve özgenişletim değer yönelimleri bile duyuşsal-kimlik, çıkarıcı ve sosyal-normatif liderlik motivasyonlarının arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırmacıların hipotezlerinden ilki, bireylerinduyuşsal-kimlik liderlik motivasyonlarınınözgenişletim değerleri ile pozitif yönde ilişkili olacağı ve bu ilişkinin duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonları ile özaşkınlık değerleri arasındaki ilişkiden daha büyük olacağı şeklindedir. Öte yandan, araştırmacılar, özaşkınlık değerleri ile sosyal-normatif liderlik motivasyonları arasında pozitif yönde ilişki olacağı ve bu ilişkinin sosyal normatif liderlik motivasyonları ile özgenişletim değerleri ile olan ilişkisinden daha büyük olacağını öngörmüşlerdir. Araştırmacıların son hipotezi ise, çıkarıcı liderlik motivasyonunun, hem özaşkınlık hem de özgenişletim değerleri ile benzer şekilde pozitif ilişkiler sergileyeceği yönündedir. Bu hipotezler, askeri örneklemden seçilen512 öğrenciden çalışmaya katılmayı kabul eden toplam 231 öğrenci üzerinde ve çoğunluğu erkek 41-45 yaş arasında olan katılımcılar üzerinde yapılan bir araştırma ile test edilmiştir (Clemmons ve Fields, 2011: 591). Yapılan korelasyon analizleri özaşkınlık ve özgenişletim değerleri ve üç liderlik motivasyonu arasında pozitif yönde ilişkiler olduğunu göstermiştir. Hipotezler, çoklu regresyon modeli ile test edildiğinde, özgenişletim değerleri ile duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu arasında, özaşkınlık değerleri ile olduğundan daha yüksek ve anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Yani, araştırmanın bulguları, araştırmacıların hipotezini doğrular niteliktedir. Sosyal normatif liderlik motivasyonu için her iki değer yordayıcı nitelikte olsa da, beklentilerin tersine, özgenişletim değerlerine ilişkin regresyon katsayısı, özaşkınlık değerlerine ilişkin regresyon katsayısından daha büyük bulunmuştur. Bu bulgu araştırmanın 2. hipotezi olan, özaşkınlık değerleri ile sosyal normatif liderlik motivasyonları arasında pozitif yönde ilişki olacağı ve bu ilişkinin sosyal normatif liderlik motivasyonları ile özgenişletim değerleri ile olan ilişkisinden daha büyük olacağı beklentisi ile çelişmektedir. Araştırmanın 3. hipotezi ise, bulgular ile kısmen

desteklenmiştir. Hem özaşkınlık hem de özgenişletim değerleri, çıkarsız liderlik motivasyonu için yordayıcı olmakla birlikte bu değerler için regresyon katsayıları, özaşkınlık değeri için pozitif iken, özgenişletim için negatif olarak bulunmuştur. Bu bulgu, çıkarsız liderlik motivasyonu ile özaşkınlık değerleri arasında pozitif, özgenişletim değerleri arasında negatif yönde ilişki bulunduğunu göstermektedir (Clemmons ve Fields, 2011: 594-595).

Bu araştırmanın liderlik eğitimi alan askeri katılımcılardan oluşması ve katılımcı raporlarına dayanması, araştırmacılar tarafından çalışmanın kısıtlılığı olarak değerlendirilmiştir (Clemmons ve Fields, 2011: 598)

1.7.SOSYAL GRUPLAR

1.7.1.Sosyal Grupların Tanımı

Liderlikte lider kadar önemli olan bir diğer olgu da grup ya da takipçilerdir. Ancak sosyal psikoloji literatüründe "liderlik" olgusundaki muğlaklık, sosyal gruplar için de geçerlidir. Grup kavramına ilişkin net bir tanıma ulaşmak mümkün değildir. Sosyal psikoloji araştırmacıları neredeyse, her araştırmada "grup" kavramını farklı şekilde tanımlamışlardır. Bu durum araştırma bulgularının karşılaştırılabilirliğini güçleştirmektedir. (Lickel ve arkadaşları, 2000: 223). Johnson ve Johnson (1987:4-7), çeşitli grup tanımlarını sınıflandırarak kapsamlı bir grup tanımına ulaşmaya çalışmışlardır. Johnson ve Johnson (1987: 7) bu tanımların tümünü kapsayacak şekilde grubu;“*iki ya da daha fazla sayıda bireyin yüz yüze etkileşime girdiği, her birinin kendi grup üyeliğinin farkında olduğu, her birinin gruba üye olan diğer kişilerin farkında olduğu ve her birinin ortak hedeflere ulaşmaya çalışırken kendi pozitif bağımlılıkların farkında olduğu bir oluşum*” olarak tanımlamışlardır. Tanım, sosyal hayatta karşılaşılan birçok grubu yeterince iyi tasvir etse de, birçok grubu dışarıda bırakmaktadır. Bu durum bir grubun var olması için yüz yüze iletişim şart olup olmadığı, geniş ölçekli grupların olup olmadığı, grup üyelerinin her zaman birbirinden haberdar olup olmadığı ve grup üyelerinin her zaman kendi üyeliklerin farkında olup olmadığı gibi soruları akla getirmektedir.

Böylesine geniş ve ayrıntılı bir tanımın bile grup kavramını tanımlamakta yetersiz kalması, grupların çeşitli özellikleri üzerinden sınıflandırılıp sınıflandırılmayacağı sorusunu akla getirmiştir. Grupların belli özellikler açısından sınıflandırılması, grupların tasvirini kolaylaştıracaktır.

1.7.2.Sosyal Grupların Sınıflandırılması

Lickel ve arkadaşları (2000: 225), gruplara ilişkin en önemli teorik ayrımlardan birinin sosyal kategoriler ve dinamik gruplar şeklinde olduğunu aktarmışlardır. Sosyal kategoriler, belirli özellikleri paylaşan bir grup insan topluluğunu ifade etmektedir. Dinamik gruplarda ise, bireyler, benzerlik ilkesinden çok bağımlılık ilkesi üzerinden bağ kurmaktadır (Lewin, 1948; Wilder ve Simon, 1998; akt, Lickel ve ark., 2000:225). Clark ve Mill (1993: 685), karşılıklılık ilkesinin geçerli olmadığı “komünal paylaşım”vebu ilkenin geçerli olduğu “takas ilişkileri” olmak üzere ikili bir ayırımı gitmeyi önermiştir. Benzer şekilde, Prentice, Miller ve Lightdale (1994: 491), ortak bağ ve ortak kimlik gruplarına ilişkin bir ayırım ileri sürmüşlerdir. Her ne kadar bu türden ayrımlar grupların sınıflandırılması için iyi bir başlangıç noktası olarak görülmüşse de, uzunca bir süre, algılayıcıların sosyal kategoriler ve dinamik gruplar arasında ne derece ayırım yaptıkları ve bu ayırımın sonuçlarının neler olduğuna ilişkin görgül çalışmalar yapılmamıştır (Lickel ve ark.,2000: 225).

Lickel ve arkadaşları (2000: 226-227) insanların grupları sınıflandırma ve bazı özellikler üzerinden derecelendirmelerine dayanarak grup tiplerini belirlemek amacıyla, Amerikalı öğrencilerden oluşan bir örneklemdaki katılımcılardan 40 farklı grubu 8 temel özellik (büyüklük, süre, benzerlik, etkileşim, grubun üyeler için önemi, ortak amaç ve sonuçları varlığı, grup sınırlarının geçirgenliği) üzerinden derecelendirmeleri istenmiştir. Toplam 199 katılımcıdan elde edilen veriler, her özelliğin ortalaması alınarak kümeleme analizine tabi tutulmuştur. Grup derecelendirme görevi (*group rating task*) olarak isimlendirilen bu yöntemden elde edilen bulgular, yakın ilişki, sosyal kategoriler, iş grupları, zayıf bağlantı grupları ve geçici gruplar olmak üzere 5 farklı grup türünün varlığına işaret etmektedir.

İlk grup tipi yakınlık gruplarıdır (*intimacy groups*). Yakınlık grupları genel olarak küçük ölçekli, yüksek düzeyde etkileşim, benzerlik ve bütünlük algısı ve önem taşıyan

gruplardır. Bu gruplara üyelik genelde uzun süreli olup grup sınırlarının geçirgenlik düzeyi düşüktür. Grup üyeleri ortak amaç ve sonuçlar için çalışırlar. Bu gruplara örnek olarak aile, sokak çetesi, arkadaşlar verilebilir. İkinci grup türü ise, görev gruplarıdır (*task groups*). Bu gruplara örnek olarak, jüri üyeleri, iş arkadaşları, öğrenci çalışma grupları verilebilir. Bu gruplar genel olarak az sayıda üyeye sahip olup yüksek düzeyde etkileşim, önem ve benzerliğe sahiptir. Bu grupların üyeleri de bazı ortak amaç ve sonuçları paylaşırlar. Grubun algılanan bütünlüğü, sınırlarının geçirgenliği ve grup süresi ise orta düzeydedir. Üçüncü grup türü olan sosyal kategorilere (*social categories*) örnek olarak kadınlar, Yahudiler, Siyahlar verilebilir. Bu gruplar büyük ölçekli ve uzun süreli olup sınırlarının geçirgenlik düzeyi azdır. İş ve yakınlık gruplarının aksine bu gruplar, düşük etkileşim düzeyi, önem ve benzerliğe sahiptir. Ayrıca, grupların algılanan bütünlük düzeyi iş ve yakınlık gruplarından daha düşüktür. Son iki grup türü ise, bir otobüs durağında bekleyen insan topluluğu örneğinde olduğu gibi geçici gruplar (*transitory groups*) ve aynı çevrede oturan insanlar gibi oldukça zayıf ilişkilere sahip olan zayıf bağlantı gruplarıdır (*loose associations*) (Lickel ve ark., 2000: 229-230).

Lickel ve arkadaşları (2000: 230-231), katılımcıların grupları nasıl sınıflandırdıklarını görmek amacıyla ikinci aşamada katılımcılardan 40 grubu sınıflandırmalarını istemişlerdir. Daha sonra 40x40'lık matris hazırlayarak, her bir grubun diğer grupla ne sıklıkla aynı kümede sınıflandırıldığını belirlemişlerdir. Grup sınıflandırma görevi (*group sorting task*) olarak isimlendirilen bu aşamanın sonuçları, bazı önemsiz farklılıklar gözlenmiş olsa da, grup derecelendirme görevinden elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

İkinci bir araştırmada Polonyalı öğrencilerden, ilk çalışmada olduğu gibi, hem grup derecelendirme hem de grup sınıflandırma görevi yöntemlerini kullanarak veri toplayan Lickel ve arkadaşları (2000: 232), gerek yöntemler gerekse örneklemeler arası karşılaştırmalar yaparak, grup kümelerinin oldukça tutarlı olduğu yargısına varmışlardır (Lickel ve arkadaşları, 2000: 234-236). Son olarak, Indiana Üniversitesi'nde okuyan 42 öğrenciden kendilerinin yer aldığı grupları listelemelerini istedikleri araştırmanın bulguları da iş grupları, yakınlık grupları, sosyal kimlik grupları, zayıf bağlantı grupları ve geçici gruplar ayrımını desteklemiştir (Lickel ve ark., 2000: 240).

Sosyal grupların, bellekte nasıl sınıflandırıldığını görmek üzere, Sherman, Castelli ve Hamilton (2002: 330) beş deneysel çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaların birincisinde,

50 üniversite öğrencisine 1 saniye aralıklarla 18-45 yaşları arasında 60 kişinin porteleri gösterilmiştir. Her resmin altında, kişinin ait olduğu grubun ismi yazmaktadır. Burada sözü edilen gruplar, Lickel ve ark. (2000: 229) çalışmasındaki üç grup tipini ikişer gruba temsil eden toplam 6 gruptur. Bu gruplar, yakınlık grupları için aile üyesi ve arkadaş; iş grupları için jüri üyesi ve çalışma arkadaşı; sosyal kategoriler için, Presbiteryen ve Fransız olarak belirlenmiştir. Her grup, 10 üyeye temsil edilmiştir. Bu aşamada, katılımcıların, resimlere bakıp gösterilen resimde kişinin grubunu sesli olarak söylemeleri istenmiştir. 2 dakika sonra yapılan bellek testinde, ise katılımcıların, seçkisiz sırayla gösterilen resimdeki kişilerin hangi gruba ait olduklarını hatırlamaları istenmiştir. Sonuçlar, araştırmacıların bekledikleriyle tutarlıdır. Katılımcıların grup türü içinde yaptıkları hatalar, grup türleri arasında yaptıkları hatalardan (her üç grup türü için de) anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Katılımcıların doğru cevaplara, grup türleri arasında (grup türü içinde değil) yapılan hatalardan anlamlı olarak daha hızlı cevap vermişlerdir (Sherman, Castelli ve Hamilton, 2002: 330-331).

İkinci çalışmada araştırmacılar grup büyüklüğünün etkisine odaklanmışlardır. Burada iki koşul söz konusudur. Araştırmacılar 56 üniversite öğrencisi, 40 (iş ve yakınlık grup türünde) grup üyesinin özelliklerini gösterdikten sonra, birinci koşulda, iş grubu olarak sunulan softball oyununun üyelerine ilişkin 15 resim göstermişlerdir. İkinci koşulda ise, softball üyeleri, yakınlık grubu üyesi olarak sunulmuştur. Daha sonra, katılımcılardan gösterilen her bir üyenin, softball üyesi olup olmadığını hatırlamaları istenmiştir. Sonuçlar, beklentilerle tutarlıdır. Softball takımı, iş grubu olarak tanıtıldığında, bireyler bu grubun üyelerini iş grubu üyeleriyle karıştırmışlardır. Öte yandan, softball takımı yakınlık grubu olarak sunulduğunda, katılımcılar, bu grup üyelerini yakınlık grubu üyeleriyle daha çok karıştırmışlardır (Sherman, Castelli ve Hamilton, 2002: 332-334).

Üçüncü çalışmada 37 üniversite öğrencisine, 1. çalışmada kullanılan altı grup üyesine ilişkine davranışlar ve davranış tanımları sunulmuştur. Daha sonra katılımcılardan bu davranışların hangi gruba ait olduğunu hatırlamaları istenmiştir. Bulgular, Lickel ve arkadaşlarının (2000: 129) grup sınıflandırmasını destekler niteliktedir. Grup türleri içinde yapılan hatalar, grup türleri arasında yapılan hatalardan daha fazladır. Sosyal kategori grubu üyelerinin davranışları, görev ve yakınlık grubu üyeleri davranışlarından daha iyi hatırlanmaktadır (Sherman, Castelli ve Hamilton, 2002: 334).

Dördüncü çalışmanın 3. çalışmadan tek farkı, yapılacak olan bellek testinin deneklere önceden bildirilmemiş olmamasıdır. Katılımcılara, 60 davranış, 6 grup etiketiyle seçkisiz sırada sunulduktan sonra, katılımcılardan hatırlayabildikleri kadar davranış hatırlamaları istenmiştir. Burada, katılımcıların hatırladıkları davranışlara ilişkin grup sıralamalarına bakılmıştır. Araştırma sonuçları, bireylerin davranışlarını hatırlarken yaptıkları sıralamalarda aynı grup kümesinde yer alan gruplardaki ve aynı gruplardaki davranış geçişlerinin, gruplar arası ya da grup türleri arasındaki davranış geçişlerinden daha fazla olduğunu göstermiştir (Sherman, Castelli ve Hamilton, 2002: 335-336).

Beşinci çalışmada 37 üniversite öğrencisine 24 resim önce 6 grup (2 yakınlık, 2 iş, 2 sosyal kategori grubu) etiketiyle sunulmuştur. İkinci aşamada, yine aynı resimler altlarında grup etiketleriyle sunularak, katılımcılardan bu grup üyelerinin doğru mu yanlış mı olduğunu hatırlamaları istenmiştir. Sonuçlar yanlış yapma miktarının oldukça düşük olduğunu, katılımcıların yanlışlarında "kaçırmaların" "yanlış alarmlardan" daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın sonucu da diğer çalışmaların, grup türü içi hataların grup türü arası hatalardan daha fazla olduğu sonucunu desteklemektedir (Sherman, Castelli ve Hamilton, 2002: 336-337).

Genel olarak bakıldığında, bu çalışmaların bulguları grup türlerinin bellekte temsil edildiğini göstermektedir. Birinci ve dördüncü çalışmalar arasındaki iki çalışmanın bulguları, grup türlerinin belleğe kodlanma aşmasında önemli olduğunu, beşinci çalışma ise, hızlandırılmış koşullarda bile, grup tipolojisinin hala varlığını koruyacağını göstermektedir (Sherman, Castelli ve Hamilton, 2002: 337). Bu araştırma Lickel ve arkadaşlarının (2000: 229) önerdikleri grup tiplerinin örtük olarak insan zihninde temsil edildiğini göstererek literatüre katkıda bulunmuştur.

Lickel, Hamilton ve Sherman (2001: 129-130), bireylerin gruplara ilişkin sezgisel teoriler geliştirdiklerini ileri sürmüşlerdir. Bu türden teorilerin üç ortak özelliği bulunmaktadır. İlk olarak, bireyler bu teorilerde oluşturdukları grup tiplerinin özelliklerine ilişkin bazı algılara sahiptirler. İkinci özellik ise, bireylerin grup tiplerinin birbirleriyle olan ilişkilerin yapısına dair inançlara sahip olmalarıdır. Son özellik ise, bireylerin gruplara ilişkin geliştirmiş oldukları sezgisel teorilerin onların gruplara ilişkin beklentilerini şekillendirmesidir. Lickel, Hamilton ve Sherman (2001: 132), bireylerin grup türlerine ilişkin algılarından yola çıkarak, farklı grup türlerindeki bireylerin birbirleriyle olan ilişki stillerinin farklı şekilde algılanacağını ileri sürmüşlerdir. Fiske (1993: 3)' ye göre,

bireylerin birbirleriyle olan ilişkileri dört grupta toplanmaktadır. Komünal paylaşım (*communal sharing*) ilişki stilinde, grup içinde bireysellik minimum seviyesindedir. Sadece grubun üyesi olmak, geri ödenmesi beklenmeksizin kaynakların kullanılması hakkını sağlamaktadır. Grup içinde kime ihtiyaç varsa ona yardım edilir. Bu türden ilişkilerin hakim olduğu gruplarda, kararlar ortak bir amaç için birlik ilkelerine göre verilmektedir. Eşitlik eşleştirmesi (*equality matching*) stiline hakim olduğu ilişkilerde, amaç bireylerin birbirlerine verdiklerini ve birbirlerinden aldıklarını eşitlemektir. Bu alışverişlerin eşleştirmesi anında olmayabilmektedir, ilişkinin varlığı süresince bireylerin birbirlerine verdikleri ve aldıkları eşitlenebilmektedir (Fiske, 1993: 4-12). Lickel, Hamilton ve Sherman (2001: 132-133), bu türden ilişki stiline örnek olarak komşuluk ilişkilerini vermiştir. Komşuluk ilişkilerinde bireyler gerekli olduğunda birbirlerine karşılık beklemeden çeşitli ev ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Öte yandan, bu türden bir ilişkide verilenlerin alınanlarla eninde sonunda eşitleneceği düşünülmektedir. Komşulukta bir komşunun sürekli diğer komşudan bir şeyler istemesi ve istediklerini verdikleriyle eşitleyememesi bu türden bir ilişkinin bozulmasına yola açacaktır. Pazar fiyatlandırması (*market pricing*) ilişki stiline hakim olduğu ilişkilerde, bireyler kendilerinin ilişkiden aldıklarını maksimize etmeye çalışmaktadır. Bu türden ilişkinin, eşitlik eşleştirmesi ilişkisinden en büyük farkı bireylerin alışverişlerde bulunurken karşı taraftan aldığıyla verdiğini eşitlemekten çok, kendisinin ne aldığına odaklanmasıdır. Otorite sıralaması (*authority ranking*) ilişki stilinde, ilişki içinde olan bireyler arasında statü farkı söz konusudur. Yüksek statüde olan bireyler, düşük statüde olan bireylere emirler verebilir. Öte yandan yüksek statüde olanların ise, düşük statüde olanları koruması beklenmektedir. Kararlar yüksek statüde olan bireyler tarafından verilirken, düşük statüde olan bireyler emirlere uymaktadır (Lickel, Hamilton ve Sherman, 2001: 132-133).

Lickel, Rutchick, Hamilton ve Sherman (2006: 28), farklı grup türlerinin Fiske (1993: 4-12) tarafından öne sürülen ilişkisel ilkeler ile olan ilişkisini incelemiştir. Yakınlık grupları, grup üyeleri için önem taşıyan, genelde uzun süreli, bağlılığın önemli olduğu, bireylerin diğer grup üyelerini oldukları gibi sevdikleri gruplardır. Bu nedenle araştırmacılar bu gruplarda "komünal paylaşım"ın en önemli ilişkisel ilke olacağını öngörmüşlerdir. Öte yandan iş grupları, belirli işlerin yapılması için ortaya çıkmışlardır. Bu türden gruplar genelde hiyerarşik bir yapıya sahiptirler. İnsanlar bir işe zaman ayırırlar, çünkü kendilerine bir faydası olacağını öngörürler. Bu nedenle araştırmacılar bu gruplar

için en önemli ilişkisel ilkelerin pazar fiyatlandırılması ve eşitlik olacağını öngörmüşlerdir. Sosyal kategoriler, geniş gruplardır ve bu nedenle üyelerin birbirleriyle sıklıkla temas kurmaları pek mümkün değildir. Bu kategorilerin harekete geçmesi için güçlü bir hiyerarşik yapıya ihtiyaç vardır. Bu nedenle, araştırmacılar, otorite derecelendirme ilkesinin bu gruplar için en önemli ilişkisel ilke olduğunu öngörmüştür. Zayıf bağlantı grupları sadece belli amaçlar ve kısa süre için grup üyeleri açısından önem taşımaktadır. Araştırmacıların bu gruplara ilişkin öngörüsü, yakın bağın ön plana çıktığı "komünal paylaşım" ve hiyerarşik yapılar gerektiren "otorite sıralaması" ilkelerinin bu türden gruplar için merkezi önem arz etmeyeceği yönündedir (Lickel ve arkadaşları, 2006: 30). Bu hipotezleri test etmek üzere araştırmacılar tarafından yapılan iki çalışmanın birincisinde, 86 üniversite öğrencisine her grup türüne ilişkin 5 grup olmak üzere toplam 20 grubu grup özellikleri (grup büyüklüğü, grup süresi, sınırlarını geçirgenliği, üyeler arasındaki etkileşim derecesi ve grubun grup üyeleri için önemi), dört ilişkisel ilke ve grubun bütünlük düzeylerini 9'lu derecelendirme ölçeği ile değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma bulguları, yakınlık gruplarının tüm ilişkisel ilkelere yönelik derecelendirmelerinin diğer gruplardan anlamlı olarak daha yüksek olduğunu bulgulamıştır. İlişkisel ilkeler açısından bakıldığında komünal paylaşımın diğer ilişkisel ilkelere anlamlı olarak daha düşük olduğunu bulgulamıştır. Grup türü ve ilişki stili arasındaki etkileşim etkisi, yakınlık grupları yüksek düzey komünal paylaşım ve eşitlik ilkeleriyle orta düzeyde yetke sıralaması ile karakterize edilmiştir. İş grupları, yüksek düzey pazar fiyatlandırması ve otorite sıralaması ve düşük düzey komünal paylaşım ile karakterize edilmiştir. Sosyal kategoriler, orta düzeyde eşitlik ve düşük düzey market fiyatı ve yetke sıralaması ile temsil edilmiştir. Son olarak, zayıf bağlantılar, yüksek düzeyde pazar fiyatlandırması ilkesi, düşük düzey eşitlik, otorite sıralaması ve komünal paylaşım ilkeleri ile temsil edilmiştir. Korelasyonel analizler, dört ilişkisel ilkenin, birbirleriyle pozitif yönde bağlantıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır (komünal paylaşım ile pazar fiyatlandırması arasındaki korelasyon .37'dir).

İkinci çalışmada toplam 48 üniversite öğrencisine, 4 grup türüne ilişkin grup büyüklüğü, süresi, sınırlarının geçirgenliği, üyeler arasındaki etkileşim düzeyi olmak üzere 4 temel özelliğine ilişkin şematik tanımlar verildikten sonra, katılımcılardan, bu grupların ilişkisel stillerini derecelendirmeleri istenmiştir. Çalışmanın bulguları, grup tanımı ve ilişkisel stiller için temel etkilerin varlığını ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, sosyal

kategori ve iş grupları hariç, tüm grup türlerinde anlamlı farklar bulunduğunu ortaya koymuştur. Yine ilk çalışmayla tutarlı olarak, komünal paylaşımın diğer ilişkiyel ilkelere anlamlı olarak daha düşük olduğu bulgulanmıştır (Lickel ve arkadaşları, 2006: 31-36).

Grupların gerek açık (Lickel ve arkadaşları, 2000: 229), gerekse de örtük olarak (Sherman, Castelli ve Hamilton, 2002: 338), aynı şekilde sınıflandırıldığı bilgisinden yola çıkılarak sorulabilecek bir başka soru da, grupların neden bu şekilde kategorize edildikleridir. Johnson, Crawford, Sherman, Rutchick, Hamilton, Ferreira ve Petrocelli (2006: 707) grupların taşıdıkları fonksiyonel değere göre sınıflandırıldıklarını ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar, bu türden bir ilişki kurmak üzere, Mackie ve Smith (1998: 520) tarafından önerilen üç temel motivasyonel ilke üzerinde durmuşlardır. Bunlardan birincisi, başkalarıyla yakın olma bağ kurma güdüleridir ve bu güdüler araştırmacılar tarafından "yakınlık ilişkili" güdüler olarak adlandırılmıştır. Yakınlık ilişkili güdüler, "duygusal bağlanma ve destek" kavramlarını içerir. Bugüdüleltamamıyla kişiler arasındadır ve ancak başkalarıyla ilişkiler, genellikle küçük gruplar, aile yakın arkadaşlar oda arkadaşları vs. aracılığıyla giderilebilir. İkinci güdü ise, uzmanlık ve gerçeklik sınaması peşinde koşmaktır. Bu türden güdüler, başarılı ilişkili güdüler olarak isimlendirilmiştir. Bu güdüler, başarı, yetkinlik ve uzmanlıkla ilişkilidir. Grup üyelikleri bu türden güdülerin karşılanmasında önemli rol oynar. Örneğin bir spor takımında yer almak, bireysel olarak kazanılamayacak başarıların kazanılmasını sağlayabilir. Öte yandan bu güdüler, yakınlık ilişkili güdüler kadar sosyal değillerdir, bireysel olarak da karşılanabilirler. Üçüncü temel motivasyon kaynağı da, bireysel kimlik ve özgüvenin yüksek düzeyde tutulmasıdır. Bu temel güdü, sosyal kimlik kuramında ve diğer grup üyeliği teorilerinde dile getirilmiştir. Bu teorilere göre, grup üyelikleri ile bireysel kimlik arasında sıkı bir bağ vardır. Bu güdüler, kimlik güdüleri olarak da adlandırılabilir. Her ne kadar kimlik hissi bireysel olarak da karşılanabilse de, genelde bireylerin kendilerini grup üyelikleri bağlamında tanımladıkları, grup bağlamında karşılanır.

Johnson ve arkadaşlarının (2006: 709) dört ayrı çalışmadan oluşan bu araştırmalarının hipotezleriyakınlık gruplarının daha çok yakınlık ilişkili güdülerle, iş gruplarının daha çok başarı ilişkili güdülerle ve kimlik gruplarının da en çok kimlik ilişkili güdülerle bağlantılı olacağı yönündedir. Bu çalışmaların ikisi anket çalışması şeklindedir. Birinci çalışmada, katılımcılar güdülerin grup türleri tarafından karşılanma düzeylerini derecelendirmeleri istenmiştir. İkinci çalışmada ise, üç güdü tipini karşılayan grup türlerini

listelemeleri istenmiştir. Üçüncü çalışma ise örtük yolla, bireylerin grupların işlevselliğinin farkında olduklarını göstermektedir. Dördüncü ve sonuncu çalışmada ise hazırlama yoluyla gruplar ve işlevleri/ihtiyaçlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır (Johnson ve arkadaşları, 2006: 709).

İlk çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Her bölümde üç grup türünden biri 28 güdüyü karşılama düzeyleri üzerinden derecelendirilmiştir. Araştırmada yer alan 28 güdü tipi bilinçli olarak üç güdü (yakınlık, başarı ve kimlik) türünü temsil etmek üzere seçilmiştir. Bazı güdüler, ise iki, hatta üç güdü türüne de dahil edilebilecek güdülerdir. Katılımcılardan bu grupları üç temel güdüyü karşılama düzeyine göre, 0'dan 9'a kadar artan rakamlarla derecelendirmelerini istenmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre, ihtiyaçlar beklentilerle tutarlı olarak, yakınlık, başarı ve kimlik ilişkili olmak üzere üç kategoride toplanmıştır. Beklenildiği gibi, yakınlık grupları en fazla ihtiyacı karşılayan olmuştur. Grup tipleri ile ihtiyaçlar arasındaki ilişkiye bakıldığında yakınlık ihtiyaçları en çok yakınlık gruplarında karşılanırken, başarı ihtiyaçları en çok iş gruplarında karşılandığı görülmüştür. Kimlik ihtiyaçları ile sosyal kategoriler arasında iş gruplarından daha fazla bağlantı bulunsa da en fazla ilişki yakınlık gruplarıyla olmuştur (Johnson ve arkadaşları 2006: 709-711).

İhtiyaçların, sosyal gruplarla ilişkisini ölçmek üzere yapılan ikinci çalışmada, katılımcılara 14 maddeden oluşan ihtiyaç listesi verilerek katılımcılardan her ihtiyacı karşılayan 3 grup yazmaları istenmiştir. Beklentiler yakınlık gruplarını en yüksek sıklıkta listeleneceği yönündedir. Yine, yakınlık ihtiyaçlarının en çok yakınlık gruplarını listelemeyi, başarı güdülerinin en çok iş gruplarının listelemeyi ve kimlik güdülerinin de en çok sosyal kategorileri listelemeyi önceleyeceği beklenmektedir. Altmış yedi üniversite öğrencisinden toplanan bulgular beklentilere uygundur: Listelenen grupların % 55'i yakınlık grupları olmuştur. Yakınlık grupları, diğer güdülere kıyasla yakınlık güdülerinde daha sık listelenmiştir. İş grupları başarı güdülerinde diğer güdülere kıyasla daha sık listelenmiştir. Sosyal kategoriler, kimlik güdülerinde, diğer güdülere kıyasla daha sık listelenmiştir (Johnson ve arkadaşları, 2006: 711-712).

Örtük ölçümler ile yapılan 127 katılımcıdan oluşan üçüncü çalışmada, grup türlerinin işlevlerine ilişkin *Go-No Go Association Task* isimli bir yöntemle ölçüm yapılmıştır. Bu ölçüm tekniği örtük çağrışım testi (*implicit association task*) tekniğine oldukça benzemektedir. Bu çalışmada, katılımcıların en çok yakınlık gruplarıyla ilişki

ihtiyaçları; iş grupları- başarı ihtiyaçları; sosyal kategoriler ve kimlik ihtiyaçları eşleştirmelerinden doğru cevaplar verecekleri beklenmiştir. 127 katılımcının cevapları, beklentilerle tutarlıdır. Beklenildiği üzere katılımcılar, yakınlık grupları ile ilişki ihtiyaçları eşleşmesine; ilişki grupları ve başarı ya da kimlik ihtiyaçları ile eşleşmeye kıyasla daha duyarlı olmuşlardır. Yine katılımcılar, yakınlık grupları ile ilişki ihtiyaçlarını, kimlik ve başarı ihtiyaçlarına göre daha kolay ve daha hızlı eşleştirmişlerdir. Aynı şekilde, iş grupları ve başarı ihtiyaçlarına; ilişki ve kimlik ihtiyaçları ile eşleşmesinden daha duyarlı olmuşlardır. Katılımcılar, iş gruplarını başarı ihtiyaçlarına diğer ihtiyaçlardan daha kısa bir sürede eşleştirmişlerdir. Katılımcılar, sosyal kategorilerin kimlik ihtiyaçlarıyla eşleştirilmesine; diğer ihtiyaçlarla eşleşmesinden daha yüksek duyarlılık göstermişlerdir. Katılımcılar sosyal kategorileri, diğer ihtiyaçlara kıyasla kimlik ihtiyaçlarıyla daha kolay ve daha hızlı eşleştirmişlerdir (Johnson ve arkadaşları, 2006: 712-714).

Katılımcıların belli ihtiyaçlar üzerinden uyarıldıkları ve 120 katılımcıdan veri toplanan son araştırmanın sonucu da, beklenildiği gibi, ilişki gruplarının en fazla oranda listelendiği grup, yakınlık ihtiyaçlarının öne çıkarıldığı gruplar iken, iş gruplarının ve sosyal kategori gruplarının en fazla listelendiği gruplar da sırasıyla başarı ve kimlik güdülerinin uyarıldığı gruplar olduğunu göstermektedir (Johnson ve ark.,2006: 714-716).

Genel olarak değerlendirildiğinde, bireylerin sosyal grupları çeşitli kümelere ayırdıkları söylenebilir. Değişik kümelerde yer alan grupların özellikleri, bu gruplarda üyelerin kullandıkları ilişki stiller ve grupların karşıladıkları ihtiyaçlar birbirlerinden anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Çalışmaların sonuçları göstermektedir ki, bireyler sosyal yaşamdaki grupları farklı şekilde algılamaktadırlar ve bireylerin sosyal gruplara yönelik algılarından yola çıkarak, sosyal yaşantımızda yer alan çok sayıdaki gruplar belli özellikler üzerinden sistematik bir biçimde sınıflandırmak mümkündür.

II. BÖLÜM

2. UYGULAMA

Bireylerin liderlik eğilimleri, liderlik süreçlerinde önemli bir role sahiptir. Bu araştırma, bireylerin liderlik eğilimlerini etkileyen faktörlerden bazılarını ve bu eğilimlerin sonuçlarını incelemeyi hedef edinmiştir. Liderlik eğilimlerinin kişilik özellikleri ve sosyo-kültürel değerlerden etkilendiği araştırmalarla desteklenmiştir (Chan ve Drasgow, 2001: 492). Araştırmalar, bireysel değerlerin, bireylerin davranışsal eğilimlerini belirlemede önem taşıyan motivasyonel özelliklerini vurgulamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, bireylerin liderlik rolünde bulunma isteğinin, sahip olduğu ve önemsendiği değerlerden etkileneceği düşünülmektedir. Liderliğin bir grup içinde gerçekleşeceği düşünüldüğünde, grupların sahip oldukları özelliklerin bireylerin liderlik eğilimlerini etkilemesi olasılığı oldukça yüksektir. Yukarıda da açıklandığı gibi, araştırmalar, sosyal yaşamdaki grupların, bireyler tarafından çeşitli özellikler açısından birbirinden ayrılan yapılar olarak algılandığını göstermektedir. Bu nedenle, bireylerin gerçek dünyada karşılaştıkları grupları nasıl değerlendirdikleri önemlidir. Son olarak, araştırmalar motivasyonların, bireylerin gerçek dünyada çeşitli davranışlarda bulunma eğilimi ile ilişkili olduğunu göstermektedir (McClelland, 1985: 818). Bu açıdan bakıldığında, bireylerin liderlik eğilimleri, bireylerin sosyal yaşamda karşılaştıkları sosyal gruplarda bulunma ve bu gruplarda bulunma isteği ile doğrudan ilişki olacaktır.

Bu araştırmanın temel amaçlarına ilişkin beklentiler ve nedenleri, ayrıntılı bir biçimde aşağıda belirtilmiştir:

Duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonları yüksek bireyler, sosyal gruplar içerisinde baskın konumda bulunmaktan hoşlanırlar. Bu tür bireyler, grup içinde otorite sahibi olmak ve diğer üyelerden daha yüksek statüye sahip olmak isterler. Bu kişiler için, grup içinde sözü geçen biri olmak önemlidir. Başarılı olmak ve yetkin olmak için çabalarlar. Bu türden bir motivasyonun Kark ve Van Dijk (2007: 507) tarafından da belirtildiği üzere, “ödül-odaklı kendini düzenleme”nin sonucu olabileceği düşünülmektedir. Duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonuna sahip bireylerin kendi ideallerini gerçekleştirmek amacıyla liderliğe aday oldukları düşünülmektedir.

Duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonları yüksek bireylerin güç ve otoriteye sahip olma istekleriyle hareket ettiklerini söylemek mümkündür. Nitekim Chan ve Drasgow (2001: 490) tarafından bulgularanan duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu ile dikey bireycilik ve Clemmons ve Fields (2011: 597) tarafından bulgularanan özgenişletim arasındaki pozitif yönde ilişkiler bu savı desteklemektedir. Yukarıdaki bulgulara dayanılarak ilk denence şu şekilde oluşturulmuştur:

D1: Duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu ile yeniliğe açıklık ve özgenişletim değerleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

Sosyal normatif liderlik motivasyonuna sahip bireyler, liderliği toplumun onlara verdiği bir görev olarak görürler ve bu nedenle kabul ederler. Bu kişiler için toplumun beklentilerine uymak önemlidir. Toplum olarak kabul edilen "liderliğin değerli olduğu görüşünü" benimsemektedirler. Toplum tarafından kabul gören değerlere saygı ve bağlılık duymaktadırlar. Bu türden bir motivasyon, dışsal sorumlulukları ve baskıları esas almakta ve bu nedenle "önleme odaklı kendini düzenleme" ile ilişkilendirilmiştir. İkinci denencenin oluşturulmasında Kark ve Van Dijk (2007: 507) önleme odaklı kendini düzenlemenin muhafazakarlık ve güvenlik değerleri ile ilişkili olduğu görüşünden yola çıkılmıştır. Yukarıdaki bulgulara dayanılarak ikinci denence şu şekilde oluşturulmuştur:

D2: Sosyal normatif liderlik motivasyonu ile muhafazakarlık değerleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler vardır.

Öte yandan,daha önce liderler ve değerler bölümünde de belirtildiği üzere, Clemmons ve Fields (2011: 597) tarafından elde edilen sosyal-normatif liderlik motivasyonu ile özaşkınlık ve özgenişletim değerleri arasındaki ilişkiye yönelik teorik beklenti ve sonuçlar arasındaki tutarsızlık nedeniyle bu değerler hakkında net bir denence oluşturulamamıştır. Bu değerler ile sosyal-normatif liderlik motivasyonu arasındaki ilişki aşağıda belirtilen soru kapsamında araştırılmıştır:

S1: Sosyal-normatif liderlik motivasyonu ile özaşkınlık ve özgenişletim değerleri arasındanasıl bir ilişki vardır?

Benzer şekilde, Clemmons ve Fields (2011: 597) tarafından incelenen çıkarsız liderlik motivasyonu ile özaşkınlık ve özgenişletim değerleri arasındaki ilişkinin yönüne yönelik elde edilen tutarsızlıklar ve yeniliğe açıklık/muhafazakarlık değerleri ile ilişkisine yönelik teorik öngörü bulunmaması nedeniyle çıkarsız liderlik motivasyonu ve değerler arasındaki verilerin incelenmesinde belirtilen soruya başvurulmuştur.

S2: Çıkarsız liderlik motivasyonu ile özaşkınlık, özgenişletim, yeniliğe açıklık ve muhafazakarlık değerleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Liderlik motivasyonları en genelde bireylerin gruplarda lider olma isteklerini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, liderlik motivasyonlarının ayırt edici olduğunun gösterilmesi için bir grupta lider olmak isteğini belirten katılımcıların, üye olmak istediğini belirtenlerle kıyaslandığında liderlik motivasyonları ortalamalarının daha yüksek olması gerekmektedir. Nitekim bu türden bir yaklaşımla, Amit ve arkadaşları (2007: 153) tarafından yapılan araştırmada lider olan bireylerin liderlik motivasyonlarının lider olmayan bireylerin liderlik motivasyonlarından anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgularla paralel olarak denence şöyle oluşturulmuştur:

D3: Bir grupta lider olmak isteyen bireylerin tüm liderlik motivasyonları(genel liderlik motivasyonu, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu, çıkarsız liderlik motivasyonu ve sosyal-normatif liderlik motivasyonu) üye olmak isteyen bireylerin tüm liderlik motivasyonlarından daha yüksektir.

Araştırmada yukarıda sıralanan denencelerin yanı sıra, sosyal gruplar ve liderlikle ilişkili betimleyici bilgilere de ulaşılacak amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında yanıtı aranan sorular şöyle sıralanmıştır:

- S3: Sosyal gruplar çeşitli grup özellikleri açısından (büyüklük, süre, benzerlik, önem, etkileşim, amaç, sonuç, geçirgenlik, bütünleşiklik, maddi ödül, manevi ödül) üniversite öğrencileri tarafından nasıl algılanmakta ve sınıflandırılmaktadır?*
- S4: Bireylerin gruplara katılma ve gruplarda liderlik etme isteğini yordayan faktörler nelerdir?*
- S5: Bireylerin çeşitli gruplarda lider olma istekleri liderlik motivasyonu düzeylerine göre değişmekte midir?*
- S6: Bireylerin sahip olduğu liderlik motivasyonu türü, değer yönelimlerini ve lider olma isteklerini etkilemekte midir?*
- S7: Her bir liderlik motivasyonu için, gruplarda lider olma isteğini yordayan faktörler nelerdir?*

III. BÖLÜM

3.YÖNTEM

Bu araştırma, Uludağ Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Proje Birimi KUAP-F (2013/27) no'lu projede yer alan ve ortalama 3 hafta arayla ortak katılımcılara uygulanan Liderlik Motivasyonları ve Grup Tercihleriyle İlişkisi (Çalışma 1) ve Liderlik ve Kişilik Özellikleri (Çalışma 2) olarak adlandırılan iki çalışmayı kapsamaktadır. Bu çalışmada kullanılan verilerin bir kısmı, proje kapsamındaki bir başka çalışmada değerlendirilecektir.

3.1. BİRİNCİ ÇALIŞMA

3.1.1. Örneklem:

Bu araştırmanın verileri, Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'ne bağlı bölümlerde (Arkeoloji, Sanat Tarihi, Sosyoloji, Psikoloji, Türk Dili ve Edebiyatı, Felsefe, Tarih, Kimya, Matematik, Fizik ve Biyoloji) 3. ve 4. sınıf derslerini alan öğrencilerden, gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmıştır. Fen-Edebiyat Fakültesi dışındaki bölümlerde (Kamu Yönetimi Bölümü ve Dramatik Yazarlık Yüksek Lisans Programı) öğrenim gören iki öğrenci de örnekleme dahil edilmiştir. Çalışmaya katılan toplam 497 öğrencinin 385'i kız, 100'ü erkek öğrenci olup, 12'si cinsiyetini belirtmemiştir. Katılımcıların yaşları 20 ile 33 arasında değişmektedir. Örneklem yaş ortalaması 22.71, standart sapması ise, 1.58; olarak belirlenmiştir (Kız öğrenciler için $Ort. = 22.58$, $SS = 1.55$; erkek öğrenciler için $Ort. = 23.22$, $SS = 1.59$). Toplam 485 katılımcının 23'ü (% 4.6) Türk Dili ve Edebiyatı, 12'si (% 2.4) Arkeoloji, 2'si (% 0.4) Sanat Tarihi, 93'ü (% 18.7) Tarih, 118'i (% 23.7) Psikoloji, 40'ı (% 8) Felsefe, 77'si (% 15.5) Sosyoloji, 70'i (% 14.1) Matematik, 22'si (% 4.4) Kimya, 22'si (% 4.4) Fizik, 4'ü (% 0.8) Biyoloji, 1'i (% 0.2) Kamu Yönetimi Bölümünde, 1'i (% 0.2) ise Dramatik Yazarlık Yüksek Lisans Programı'nda öğrenim gördüğünü belirtmiştir. On iki katılımcı (% 2.4) ise, öğrenim gördüğü bölümü belirtmemiştir. Katılımcılardan 17'si (% 3.4) hangi sınıfa kayıtlı olduklarını belirtmemiştir. 480

katılımcının, 2'si (% 0.4) yüksek lisans öğrencisi olduğunu belirtirken, 3'ü (% 0.6) ikinci sınıf öğrencisi olduğunu belirtmiştir. Geriye kalan 475 katılımcıdan 272'si (% 54.7) üçüncü sınıf öğrencisi olup, 203'ü (% 40.8) dördüncü sınıf öğrencisidir. Katılımcıların, bölümleri, cinsiyetleri ve sınıflarına göre dağılımları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4 İlk Çalışmaya Katılan Katılımcıların Bölümlerine, Sınıflarına ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Bölüm	Sınıf Düzeyi													
	2.Sınıf			3.Sınıf			4.Sınıf			Diğer		Toplam		
	Kız	Toplam	Kız	Erkek	Toplam	Kız	Erkek	Toplam	Kız	Erkek	Toplam	Kız	Erkek	Toplam
Türk Dili ve Edebiyatı	-	-	7	1	8	7	8	15	-	-	-	14	9	23
Arkeoloji	-	-	7	3	10	-	2	2	-	-	-	7	5	12
Sanat Tarihi	-	-	-	-	-	2	-	2	-	-	-	2	-	2
Tarih	1	1	31	25	56	22	11	33	-	-	-	54	36	90
Psikoloji	-	-	57	14	71	39	8	47	-	-	-	96	22	118
Felsefe	-	-	18	1	19	18	1	19	-	-	-	36	2	38
Sosyoloji	1	1	37	1	38	34	4	38	-	-	-	72	5	77
Matematik	-	-	44	-	44	20	5	25	1	-	1	65	5	70
Kimya	-	-	12	6	18	3	1	4	-	-	-	15	7	22
Fizik	-	-	6	-	6	10	6	16	-	-	-	16	6	22
Biyoloji	1	1	1	-	1	2	-	2	-	-	-	4	-	4
Diğer	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1	1	-	2	2
Toplam	3	3	220	52	272	157	46	203	1	1	2	381	99	480

3.1.2. Veri Toplama Araçları:

Katılımcılara dağıtılan anket formunda beş ölçek yer almıştır: Liderlik Motivasyonu Ölçeği (Chan ve Drasgow, 2001: 486), Schwartz Değerler Listesi (Schwartz, 1992: 60-62), Sosyal Gruplar Ölçeği (Lickel ve ark., 2000: 227), Gruplara Katılım İsteği Ölçeği ve Grup İçi Konum Yönelimi Ölçeği. Bu ölçeklerin yanı sıra, katılımcıların yaş, cinsiyet, bölüm, sınıf ve dindarlık düzeyi bilgilerini toplamayı amaçlayan Demografik Bilgi Formu, anket kitapçığının sonuna eklenmiştir. Tüm veri toplama araçları ekte sunulmuştur (Bkz. EK 1 Veri Toplama Araçları) .

3.1.2.1.Liderlik motivasyonu ölçeği

Liderlik Motivasyonu Ölçeği (LMÖ), bireylerin lider olma isteklerini ölçmek amacıyla, Chan ve Drasgow (2001: 484) tarafından Amerikalı ve Singapurlu ve Singapur askeri örnekleme olmak üzere üç ayrı örnekleme ile yapılan araştırmalar sonucu oluşturulmuştur. Araştırmacılar, öncelikle Amerikalı ve Singapurlu öğrenciler ile odak grup görüşmeleri yaparak madde havuzu oluşturmuşlardır. Bu maddeler, küçük ölçekli 3 pilot çalışma ile madde analizine tabi tutulmuş; bazı maddeler çıkartılarak madde havuzu 46 madde elde edilmiştir. Araştırmacılar, açıklayıcı faktör analizleri ile her üç örnekleme de tutarlı olarak üç faktöre yüklenen 9 maddelik üç madde grubu seçerek ölçeğin 27 maddelik son halini oluşturulmuşlardır. Böylece, duyuşsal-kimlik (*affective-identity*), sosyal-normatif (*social-normative*) ve çıkarsız (*noncalculative*) liderlik motivasyonu olmak üzere, her biri 9 maddeden oluşan üç boyutlu bir ölçek elde edilmiştir.

LMÖ içindeki boyutların iç tutarlılıkları, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonunda üç örnekleme .91-.84; çıkarsız liderlik motivasyonu boyutunda .84-.80; sosyal-normatif liderlik motivasyonu boyutunda .75-.65 arasında değişmektedir (Chan ve Drasgow, 2001: 484-486). Araştırma sonucunda ölçeğin üç boyutunun da birbirleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Singapur askeri örnekleminde, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu ile çıkarsız liderlik motivasyonu boyutları arasındaki korelasyon .24, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu ile sosyal-normatif liderlik motivasyonu boyutları arasındaki korelasyon .50, sosyal-normatif ve çıkarsız liderlik motivasyonları boyutları arasındaki korelasyon .42 olarak bildirilmiştir. Bu korelasyonlar, Singapur öğrenci örnekleminde sırasıyla, .13, .40 ve .30 olarak bulunurken, Amerikan öğrenci örnekleminde, yine aynı sırada .27, .50, .38 olarak bulunmuştur. Her üç boyutun birbirleriyle pozitif korelasyona sahip olması nedeniyle araştırmacılar tüm maddelerin yer aldığı genel liderlik motivasyonunun da hesaplanabileceğini belirtmişlerdir.

Ülkemizde ilk kez kullanıldığı bilinen bu ölçeğin Türkçe'ye çevrimi bu çalışma kapsamında, aynı zamanda bu tezin danışmalığını da yürüten Doç. Dr. M. Ersin Kuşdil tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe'den İngilizce'ye tekrar çevrim işlemi sosyal psikoloji uzmanı Dr. Hülya Hooker tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe versiyonu Tablo 5'te sunulmaktadır. Ölçeğin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik bilgileri 18. Ulusal Psikoloji Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur (Turhan, Çavuşoğlu, Kuşdil, 2014).

Tablo 5 Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin Türkçe'ye Çevrilmiş Hali ve Alt Ölçekleri

Duyuşsal-Kimlik Liderlik Motivasyonu	
M1	Bir grup içinde çalışırken takipçi olmaktansa lider olmayı daha çok yeğlerim.
M4	Başkalarını yönetmeye meraklı biri değilimdir.(T)
M7	Başkalarını yönetmekten hoşlanan biriyimdir.
M10	Kesinlikle lider tabiatlı biri değilim. (T)
M13	İçinde bulunduğum gruplara lider olarak değil de, bir takipçi olarak daha fazla yarar sağlayacağıma inanıyorum. (T)
M16	Genellikle, içinde yer aldığım grupların lideri olmayı istemişimdir.
M19	Ben, lideri aktif biçimde destekleyen, ancak liderlik görevi üstlenmeyi pek tercih etmeyen biriyimdir. (T)
M22	İçinde yer aldığım grup ya da takımları yönetme yönünde bir eğilime sahibim.
M25	Bir grubun liderliğini üstlenme konusunda gönülsüz kaldığım zamanlar çok nadirdir.
Çıkarıcı Liderlik Motivasyonu	
M2	Bir grubu yönetmek ancak benim için belirgin avantajlar getiriyorsa ilgimi çeker. (T)
M5	Bana herhangi bir ödül ya da fayda getirmese bile liderlik rolünü üstlenmeyi kabul edebilirim.
M8	Ancak benim için bir fayda sağlayacağına inanmışsam grup liderliği rolünü kabul edebilirim. (T)
M11	Bir grubu yönetmeyi kabul ettiğimde asla bana özel ayrıcalıklar peşinde koşmam.
M14	Bir grubu yönetmem istendiğinde, önce benim bu işten çıkarımın ne olacağını bilmek isterim. (T)
M17	Bir gruba liderlik etmeyi kabul ettiğimde, bunun karşılığı olarak hiçbir avantaj ya da fayda beklemem.
M20	Eğer benim için herhangi bir fayda sağlamayacağını görmüşsem, liderlik rolünü üstlenmeye asla yanaşmam. (T)
M23	Grubun diğer üyelerine liderlik etmeye çalışmaktan daha önemli işlerim var. (T)
M26	Bence insanlara liderlik etmek saygın bir uğraş olmaktan çok, kirli bir iştir. (T)
Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu	
M3	Benden istendiğinde liderlik rolünü üstlenmenin bir görev olduğuna inanıyorum.
M6	Grup üyeleri ne zaman benden liderlik etmemi istese ya da beni bu göreve aday gösterse hemen kabul ederim.
M9	Bana, insanlara liderlik etmenin değerli olduğu öğretildi.
M12	Liderlik rolü ya da görevi teklif edildiğinde kabul etmek en doğru davranıştır.
M15	Bana, başkalarını yönetmek için her zaman gönüllü olarak öne çıkmam gerektiği öğretildi.
M18	Sadece birileri bana oy verdi diye liderlik görevini üstlenmeye asla yanaşmam. (T)
M21	Liderlik teklifi almak onur verici bir şeydir.
M24	İnsan, başkalarının teklif etmesini ya da aday göstermesini beklemeden, kendiliğinden liderliğe talip olmalıdır.
M27	Liderlik görevi teklif edildiğinde geri çevirmek doğru bir tavır değildir.

(T): Ters kodlanmış maddeler.

3.1.2.2. Schwartz değerler listesi

Araştırmada, bireylerin değer yönelimlerini ölçmek üzere, Schwartz (1992: 60-62) tarafından geliştirilen kültürlerarası geçerli ve genelleştirilebilen değerleri bireysel ve kültürel düzeyde ölçmeyi hedefleyen Schwartz Değerler Listesi (SDL) kullanılmıştır. SDL, 21 tanesi, Rokeach (1973; akt., Schwartz, 1992: 17) tarafından hazırlanan değerler listesindekilerle aynı olmak üzere toplam 56 değer içermektedir. Bu araştırma kapsamında örnekleminin çoğunluğunun öğretmenler ve öğrencilerden oluştuğu ve aralarında Türkiye'nin de yer aldığı 54 farklı ülkeden veri toplanmıştır. Schwartz (1992: 14)'a göre, toplam 56 değer, motivasyonel açıdan on temel tipte toplanmaktadır. Bu on değer tipi şu şekilde belirtilmiştir: evrenselcilik, iyilikseverler, geleneksellik, uyma, güvenlik, güç, başarı, hazcılık, uyarılma ve özyönelim. Schwartz'a (1992: 43) göre, bu 56 değer birbirleriyle karşıtlık gösteren 2 değer boyutu (Yeniliğe Açıklık / Muhafazakarlık;

Özaşkınlık/Özgenişletim) olmak üzere dört ana değer grubunda toplanmaktadır. Tüm değerler ve değer tipleri Tablo 3'ten incelenebilir.

Araştırmanın Türkiye'de yapılan bölümü, toplam 183 öğretmenden veri toplanarak Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000: 68) tarafından gerçekleştirilmiştir. En küçük alan analiziyle (*Smallest Space Analysis*) incelenen verilerin sonuçları, Schwartz'ın öngördüğü modelle uyumlu olduğunu göstermiştir. SDL içindeki 56 değerden 47'si beklenen değer tipine uygun sonuçlar üretmiştir. Dört Ana değer grubunun (Yeniliğe Açıklık, Muhafazakârlık, Özaşkınlık, Özgenişletim) güvenilirlik katsayıları sırasıyla, .78, .81, .83 ve .81 olarak rapor edilmiştir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000: 70).

Bu çalışmada, katılımcılardan orijinal formdaki 56 değeri hayatlarını yönlendiren bir ilke olarak taşıdıkları önem açısından -1 (ilkelerime ters düşer) ile 7 (üst düzeyde önemlidir) arasında değişen 9'lu bir ölçek üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir.

3.1.2.3. Sosyal gruplar ölçeği

Sosyal grupların temel grup özellikleri üzerinden nasıl algılandıklarını belirlemek amacıyla Lickel ve arkadaşları (2000: 227) tarafından kullanılan yöntem kullanılmıştır. Lickel ve arkadaşları (2000: 227), değişik özellikler taşıyan 40 grup belirleyip, bu 40 grubu 199 üniversite öğrencisine grupların 8 özelliği (grup büyüklüğü, ortak amaçlar, ortak sonuçlar, üyeler arasındaki etkileşim düzeyi, grubun süresi, üyelerin benzerliği, grubun üyeler için önemi, grup sınırlarının geçirgenliği) ve grup bütünlüğü özelliği üzerinden 9'lu derecelendirme ölçeği ile derecelendirmelerini istemişlerdir. Daha sonra, her bir madde için 199 kişinin cevaplarının ortalamasını alıp kümeleme analizine tabi tutarak, grup tiplerini belirlemişlerdir.

Bu çalışmada da Lickel ve arkadaşları (2000: 227) tarafından kullanılan grup derecelendirme yöntemi kullanılarak katılımcılardan değişik grupları, 8 özellik (grup büyüklüğü, ortak amaçlar, ortak sonuçlar, üyeler arasındaki etkileşim düzeyi, grubun süresi, üyelerin benzerliği, grubun üyeler için önemi, grup sınırlarının geçirgenliği) ve grup bütünlüğü özelliği üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Liderlik motivasyonlarıyla ilişkili olabileceği varsayımından hareketle, grupların sundukları maddi ve manevi ödüller de değerlendirilecek özellikler arasına eklenmiştir. Bu çalışmada üniversite öğrencilerinin katılma olasılığı bulunan gruplar araştırmacılar tarafından yine üniversite öğrencileriyle

yapılan görüşmeler yoluyla belirlenmiştir. Bunlar, *etnik/kültürel gruplar, sivil toplum kuruluşları, öğrenci toplulukları, gezi toplulukları, spor toplulukları, yakın arkadaş grupları, sınıf arkadaşları, siyasi gruplar, ödev/sunum grupları, sanat ve kültür grupları, dinsel gruplar, ev/yurt arkadaşları, internette oluşturulan gruplar, öğrenci temsilcilikleri ve hayran grupları*'dır.

Ölçek formu başlangıçta, 9'lu derecelendirme ölçeği biçiminde hazırlanmış olup, maddelerinin anlaşılabilirliğinin sınanması için araştırmaya başlamadan önce küçük ölçekli bir grup üzerinde yapılan ön çalışma sonrasında bazı katılımcıların yaşadığı güçlük nedeniyle, asıl çalışmada 5'li derecelendirme ölçeği ile sunulmuştur.

3.1.2.4. Gruplara katılım isteği ölçeği

Katılımcılar, 15 farklı gruba (etnik/kültürel gruplar, sivil toplum kuruluşları, öğrenci toplulukları, gezi toplulukları, spor toplulukları, yakın arkadaş grupları, sınıf arkadaşları, siyasi gruplar, ödev/sunum grupları, sanat ve kültür grupları, dinsel gruplar, ev/yurt arkadaşları, internette oluşturulan gruplar, öğrenci temsilcilikleri ve hayran grupları) katılma istekleri 5'li derecelendirme ölçeği (1 = katılmayı hiç istemem, 5 = katılmayı çok isterim) üzerinden ayrı ayrı belirtmişlerdir.

3.1.2.5. Grup içi konum tercihi ölçeği

Bu ölçüm aracıyla, katılımcıların 15 farklı gruba (etnik/kültürel gruplar, sivil toplum kuruluşları, öğrenci toplulukları, gezi toplulukları, spor toplulukları, yakın arkadaş grupları, sınıf arkadaşları, siyasi gruplar, ödev/sunum grupları, sanat ve kültür grupları, dinsel gruplar, ev/yurt arkadaşları, internette oluşturulan gruplar, öğrenci temsilcilikleri ve hayran grupları) lider olma istekleri ölçülmüştür. Katılımcılardan, dahil olmayı istedikleri grupta hangi konumda (lider mi yoksa üye mi) yer almayı tercih edeceklerini belirtmeleri beklenmiştir. Yanıtlar, 5'li derecelendirme ölçeği üzerinden (1 = lider olmayı çok isterim, 5 = üye kalmak isterim) verilmiştir.

3.1.2.6. Demografik bilgi formu

Demografik bilgi formu, katılımcılardan cinsiyet, yaş, sınıf, üniversitede okudukları bölüm ve dindarlık düzeyi bilgisi alınmak üzere hazırlanarak anket formunun son kısmına yerleştirilmiştir. Katılımcıların dindarlık düzeyi bilgisi “Kendinizi ne kadar dindar hissediyorsunuz?” sorusu üzerinden 5’li derecelendirme ölçeği ile (1 = hiç dindar değilim, 2 = pek dindar değilim, 3 = dindar sayılırım, 4 = oldukça dindar sayılırım, 5 = çok dindarım) ölçülmüştür.

3.1.3. İşlem

Araştırmaya katılım, gönüllük esasına dayalı gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin toplanması 08 Mayıs 2013-17 Mayıs 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasından önce, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu’ndan etik uygunluk onayı alınmıştır (Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Karar no.: 1. Çalışma için, B. 30.2. ULU. 0.20.70.02-050.99/147; 2. Çalışma için, B. 30.2. ULU. 0.20.70.02-050.99/148). Araştırma verilerinin toplanabilmesi için, Uludağ Üniversitesi Fen- Edebiyat Fakültesi Dekanlığından resmi izin alınarak, bölümler tarafından bildirilen derslerin öğretim elemanlarıyla görüşülüp uygun zamanlar belirlenmiştir. Belirlenen gün ve saatlerde, ilgili bölümlere gidilerek, ders öncesi veya ders sonrası sınıfta bulunan öğrencilere, araştırmanın amaçları, süresi, katılımın zorunlu olmadığı, isterlerse anketi yarıda bırakabilecekleri hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Ayrıca öğrencilere, ilk çalışmaya katılan 500 öğrenci arasından seçilen 200 kişinin yaklaşık iki üç hafta sonra yapılacak olan liderlik ve kişilik özellikleri konulu ikinci anket çalışmasına katılmaları halinde 20 TL ücret ödeneceği bilgisi verilmiştir. Öğrencilere anket formuna isim yazmanın zorunlu olmadığı, ancak ikinci çalışmaya katılmak isteyenlerin verilen ayrı bir forma iletişim bilgilerini yazmaları gerektiği bilgisi verilmiştir. Katılımcılara, verilen bilginin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı, bireysel olarak değerlendirilmeyeceği açıklanmıştır. Katılımcıların, araştırma hakkındaki soruları için araştırma ve tez danışmanlarının iletişim bilgileri sunulmuştur. Tüm bu bilgiler, katılmak isteyen gönüllere, anket formlarının ilk sayfasında yer alan Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formunda yazılı olarak da bildirilmiştir. Gönüllülerin bilgilendirilmiş onam formunu imzalamasından sonra, Liderlik Motivasyonu Ölçeği, Değerler Listesi, Sosyal Gruplar

Ölçeği, Gruplara Katılım Motivasyonu Ölçeği, Grup İçi Konum Yönelimi Ölçeği ve Demografik Bilgi Formunun yer aldığı anket formu dağıtılmıştır. Anket formunun yanıtlanması yaklaşık 20-35 dakika almıştır. Anket formlarının gönüllülerden toplanması ile araştırmanın ilk aşaması tamamlanmıştır.

3.2. İKİNCİ ÇALIŞMA

3.2.1. Örneklem

İlk çalışmaya katılan 497 katılımcıdan 221'i kız, 69'u erkek olmak üzere 291 (1 öğrenci cinsiyetini belirtmemiştir) ikinci çalışmaya katılmak istediklerini bildirmişlerdir. Bu katılımcılar arasından, projenin ikinci aşamasıyla bağlantılı hedefler doğrultusunda, etnik, siyasi, dini gruplardan en az birinde lider olarak ya da üye olmak istediğini belirten katılımcılar belirlenerek anket doldurma işlemi için davet edilmişlerdir. Bu işlem yapılırken "Grup İçi Konum Yönelimi Ölçeği'nden" elde edilen verilerden yararlanılmış ve etnik, siyasi ve dini grupların en az birinde lider olmak istediğini belirten (Grup içi Konum Yönelimi Ölçeği'nde 1 veya 2'yi işaretlemiş olan) ve üye olmak istediğini belirten (Grup içi Konum Yönelimi Ölçeği'nde 4 veya 5'i işaretlemiş olan) kişiler seçilmişlerdir. Davete uyan 200 öğrenciden ikinci çalışma verilerinin toplanması, 30.05.2013-24.06.2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan katılımcıların 149'u kız, 51'i erkek olup yaş ortalamaları 22.80, standart sapması 1.55'tir (kız öğrenciler için yaş *Ort.* = 22.72, *SS* = 1.56; erkek öğrenciler için yaş *Ort.* = 23.04, *SS* = 1.51). Katılımcıların, cinsiyetlerine, öğrenim görmekte oldukları bölümlere ve sınıflarına göre dağılımları Tablo 6' dan incelenebilir.

Tablo 6 İkinci Çalışmaya Katılan Katılımcıların Bölümlerine, Sınıflarına ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Bölüm	Sınıf Düzeyi										
	2.Sınıf		3.Sınıf			4.Sınıf			Toplam		
	Kız	Toplam	Kız	Erkek	Toplam	Kız	Erkek	Toplam	Kız	Erkek	Toplam
Türk Dili ve Edebiyatı	-	-	3	1	4	4	5	9	7	6	13
Arkeoloji	-	-	5	3	8		1	1	5	4	9
Sanat Tarihi	-	-	-	-	-	1	-	1	1	-	1
Tarih	-	-	6	11	17	11	2	13	17	13	30
Psikoloji	-	-	34	11	45	19	2	21	53	13	66
Felsefe	-	-	1	-	1	6	1	7	7	1	8
Sosyoloji	1	1	16	1	17	9	2	11	26	3	29
Matematik	-	-	3	-	3	8	1	9	11	1	12
Kimya	-	-	11	4	15	1	1	2	12	5	17
Fizik	-	-	1	-	1	5	4	9	6	4	10
Biyoloji	1	1	-	-	-	2	-	2	3	-	3
Diğer	-	-	-	1	1	-	-			1	1
Toplam	2	2	80	32	112	66	19	85	148	51	199

3.2.2. Veri Toplama Araçları

İkinci çalışmada katılımcılara dağıtılan anket formlarında Liderlik Motivasyonu Ölçeği, Sosyal Baskınlık Yönelimi Ölçeği, Sağ Kanat Yetkenciliği Ölçeği ve Lider Özellikleri Listesi yer almaktadır. İkinci çalışma verilerinden yalnızca LMÖ'den elde edilen bilgiler test-tekrar test sınaması için kullanılmıştır. LMÖ dışındaki ölçekler, proje kapsamındaki diğer araştırma amaçlarıyla bağlantılı olarak değerlendirilmiştir.

3.2.2.1. Liderlik motivasyonu ölçeği

Bu ölçeğe ait tüm psikometrik bilgiler 3.1.2.1 başlığı altında verilmiştir.

3.2.3. İşlem

Araştırmacılar tarafından belirlenen katılımcı adayları, telefonla aranarak, çalışmanın uygulanabileceği tarih ve saatler belirlenmiştir. Katılımcılara, katılımın zorunlu olmadığı, çalışmanın süresi ve amacı, verilen bilgilerin bilimsel amaç dışında kullanılmayacağı bilgileri verilmiştir. Gelen katılımcılara, anket formlarından önce bilgilendirilmiş onam formu verilerek, katılım için onayları alınmıştır. Anket formunun

tamamlanması 10-15 dakika sürmüştür. Anket formunun tamamlanmasından sonra, katılımcılara, katılım ücreti için gerekli olan banka hesap bilgileri alınmıştır. Banka hesabı olmayan katılımcılara nakit ödeme için iletişim bilgileri kısmını doldurmaları istenmiştir. Araştırma sonrasında toplanılan bu hesap ve iletişim bilgileri anket formlarından bağımsız olarak arşivlenmiştir.

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR

4.1. LİDERLİK MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ'NİN YAPI GEÇERLİLİĞİ

Çalışmada kullanılan ve ilk kez Türkçe'ye çevrilen Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin yapı geçerliliğini (*construct validity*) incelemek üzere Temel Bileşenler Analizi (*Principal Component Analysis*) *Varimax* rotasyon yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Analiz sonuçları özdeğeri 1'den yüksek olan 6 faktör ortaya koymuştur. Analiz sonucunda ilk faktörün açıkladığı varyans % 27.27, ikinci faktörün açıkladığı varyans % 12.02, üçüncü faktörün açıkladığı varyans % 6.46 olarak bulunurken, 4. Faktörün açıkladığı varyans % 4.70 olarak bulunmuştur. Her faktörün açıklanan toplam varyansa katkısının % 5'ten az olmaması yönündeki kriter (Dunteman, 1989: 16, akt. Kalaycı, 2010: 322) ile Chan ve Drasgow (2001: 482)'un ölçeğe ilişkin üç faktör önerisi dikkate alınarak, temel bileşenler analizi üç faktörlü çözüme başvurulmuş ve yinelenmiştir. Bu yöntemle elde edilen üç faktör, toplam varyansın % 45.75'ini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına ait kırılma grafiği (*Scree-plot*), Şekil 2'de yer almaktadır.

Tablo 7 Liderlik Motivasyonu Ölçeği'ndeki Maddelerin Faktör Yük Değerleri

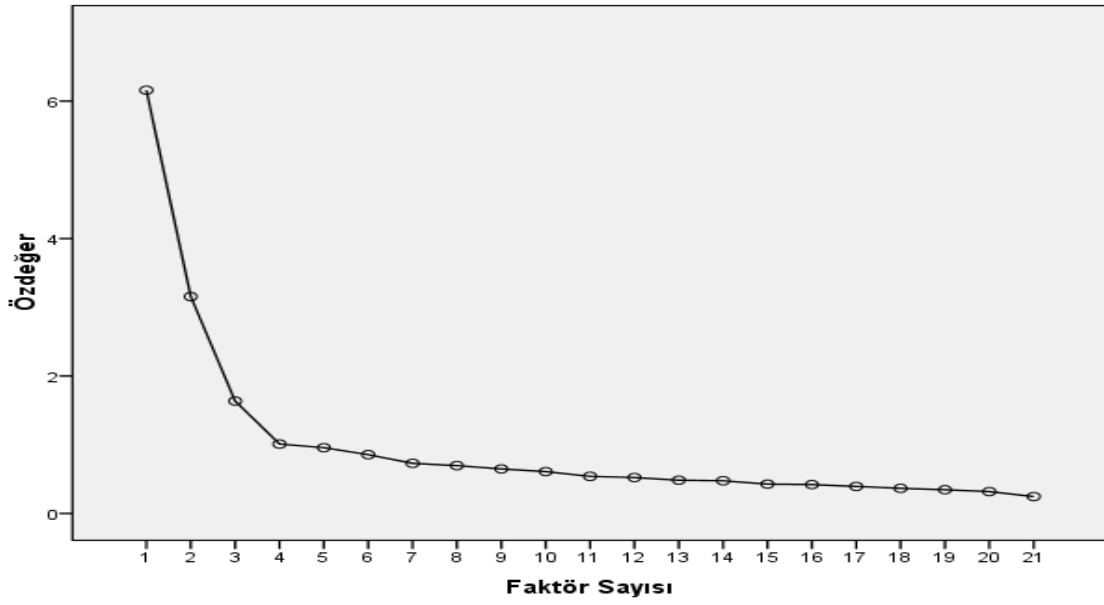
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
(D) Ben, lideri aktif biçimde destekleyen, ancak liderlik görevi üstlenmeyi pek tercih etmeyen biriyimdir. (T)	-.76	-.05	.08
(D) İçinde bulunduğum gruplara lider olarak değil de, bir takipçi olarak daha fazla yarar sağlayacağıma inanıyorum. (T)	-.76	-.09	.02
(D) Genellikle, içinde yer aldığım grupların lideri olmayı istemişimdir.	.75	.29	.06
(D) Bir grup içinde çalışırken takipçi olmaksızın lider olmayı daha çok yeğlerim.	.74	.22	-.00
(D) İçinde yer aldığım grup ya da takımları yönetme yönünde bir eğilime sahibim.	.73	.28	-.03
(D) Başkalarını yönetmekten hoşlanan biriyimdir.	.73	.34	.14
(D) Lider tabiatlı biri değilim. (T)	-.73	-.16	.03
(D) Başkalarını yönetmeye meraklı biri değilimdir. (T)	-.69	-.20	-.05
(D) Bir grubun liderliğini üstlenme konusunda gönülsüz kaldığım zamanlar çok nadirdir.	.58	.34	.08
(Ç) Grubun diğer üyelerine liderlik etmeye çalışmaktan daha önemli işlerim var. (T)	-.48	-.24	.24
(Ç) Bence insanlara liderlik etmek saygın bir uğraş olmaktan çok, kirli bir iştir. (T)	-.25	-.21	.21
(S) Liderlik rolü ya da görevi teklif edildiğinde kabul etmek en doğru davranıştır.	.11	.73	-.09
(S) Liderlik görevi teklif edildiğinde geri çevirmek doğru bir tavır değildir.	.09	.65	-.03
(S) Bana, insanlara liderlik etmenin değerli olduğu öğretildi.	.27	.59	.06
(S) Grup üyeleri ne zaman benden liderlik etmemi istese ya da beni bu göreve aday gösterse hemen kabul ederim.	.42	.56	-.11
(S) Bana başkalarını yönetmek için her zaman gönüllü olarak öne çıkmam gerektiği öğretildi.	.23	.56	-.01
(S) Benden istendiğinde liderlik rolünü üstlenmenin bir görev olduğuna inanıyorum.	.09	.53	-.02
(S) Liderlik teklifi almak onur verici bir şeydir.	.26	.37	-.06
(S) İnsan başkalarının teklif etmesini ya da aday göstermesini beklemeden, kendiliğinden liderliğe talip olmalıdır.	.25	.30	.08
(S) Sadece birileri bana oy verdi diye liderlik görevini üstlenmeye asla yanaşmam. (T)	-.23	-.27	.03
(Ç) Bir grubu yönetmem istendiğinde, önce benim bu işten çıkarımın ne olacağını bilmek isterim. (T)	.01	-.03	.78
(Ç) Ancak benim için bir fayda sağlayacağına inanmışsam grup liderliği rolünü kabul edebilirim. (T)	-.06	.12	.76
(Ç) Eğer benim için herhangi bir fayda sağlamayacağını görmüşsem, liderlik rolünü üstlenmeye asla yanaşmam. (T)	-.14	.00	.72
(Ç) Bir gruba liderlik etmeyi kabul ettiğimde bunun karşılığı olarak hiçbir avantaj ya da fayda beklemem.	-.11	.17	-.69
(Ç) Bir grubu yönetmek ancak benim için belirgin avantajlar getiriyorsa ilgimi çeker.(T)	.04	.18	.61
(Ç) Bana herhangi bir ödül ya da fayda getirmese bile liderlik rolünü üstlenmeyi kabul edebilirim.	.37	.29	-.51
(Ç) Bir grubu yönetmeyi kabul ettiğimde asla bana özel ayrıcalıklar peşinde koşmam.	-.31	.26	-.51
Özdeğer:	7.62	3.44	1.75
Faktörün Açıkladığı Varyans Yüzdesi:	27.27	12.02	6.46
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi:	27.27	39.29	45.75

(D)=Duyuşsal-Kimlik Liderlik Motivasyonu. (Ç)=Çıkarırsız Liderlik Motivasyonu (S)=Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu. (T)=Ters madde.

Chan ve Drasgow (2001: 486) tarafından önerilen faktörlere yüklenmeyen 6 madde çıkartıldıktan sonra Temel Bileşenler Analizi yinlendiğinde, öz değeri 1'den yüksek 4 faktör bulunmuştur. İlk faktörün açıklanan varyansa etkisi % 29.33 iken, ikinci faktörün

açıklanan varyansa etkisi % 15.03, üçüncü faktörün açıklanan varyansa etkisi % 7.79 bulunmuştur. Dördüncü faktörün açıkladığı varyans ise % 4.18 olarak bulunmuştur. Analiz sonucunda elde edilen kırılma grafiği yer almaktadır. Kalan maddeler, Chan ve Drasgow (2001: 486)'un modelinde olduğu gibi, üç faktörlü çözüm üzerinden incelendiğinde, toplam varyansın % 52.15'inin açıklandığı saptanmıştır (faktör yükleri için, bkz., Tablo 8).

Şekil 3 Altı Madde Çıkartıldıktan Sonra Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin Kırılma Grafiği



Tablo 8 Altı Madde Çıkartıldıktan Sonra Liderlik Motivasyonu Ölçeği' ndeki Maddelerin Faktör Yükleri

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
(D) Ben, lideri aktif biçimde destekleyen, ancak liderlik görevi üstlenmeyi pek tercih etmeyen biriyimdir. (T)	-.77	.09	.03
(D) İçinde bulunduğum gruplara lider olarak değil de bir takipçi olarak daha fazla yarar sağlayacağıma inanıyorum. (T)	-.76	.04	-.06
(D) Genellikle, içinde yer aldığım grupların lideri olmayı istemişimdir.	.76	.05	.26
(D) Bir grup içinde çalışırken takipçi olmaktansa lider olmayı daha çok yeğlerim.	.76	-.02	.19
(D) Başkalarını yönetmekten hoşlanan biriyimdir.	.75	.14	.30
(D) İçinde yer aldığım grup ya da takımları yönetme yönünde bir eğilime sahibim.	.73	-.03	.28
(D) Lider tabiatlı biri değilim. (T)	-.73	.04	-.16
(D) Başkalarını yönetmeye meraklı biri değilimdir. (T)	-.70	-.05	-.17
(D) Bir grubun liderliğini üstlenme konusunda gönülsüz kaldığım zamanlar çok nadirdir.	.58	.06	.33
(Ç) Bir grubu yönetmem istendiğinde, önce benim bu işten çıkarımın ne olacağını bilmek isterim. (T)	.02	.77	-.05
(Ç) Ancak benim için bir fayda sağlayacağına inanmışsam grup liderliği rolünü kabul edebilirim. (T)	-.04	.76	.13
(Ç) Eğer benim için herhangi bir fayda sağlamayacağını görmüşsem, liderlik rolünü üstlenmeye asla yanaşmam. (T)	-.14	.72	.03
(Ç) Bir gruba liderlik etmeyi kabul ettiğimde, bunun karşılığı olarak hiçbir avantaj ya da fayda beklemem.	-.10	-.69	.25
(Ç) Bir grubu yönetmek ancak benim için belirgin avantajlar getiriyorsa ilgimi çeker. (T)	.08	.60	.16
(Ç) Bana herhangi bir ödül ya da fayda getirmese bile liderlik rolünü üstlenmeyi kabul edebilirim.	.38	-.53	.28
(Ç) Bir grubu yönetmeyi kabul ettiğimde asla bana özel ayrıcalıklar peşinde koşmam.	-.29	-.51	.34
(S) Liderlik rolü ya da görevi teklif edildiğinde kabul etmek en doğru davranıştır.	.16	-.09	.71
(S) Bana, insanlara liderlik etmenin değerli olduğu öğretildi.	.29	.07	.63
(S) Bana, başkalarını yönetmek için her zaman gönüllü olarak öne çıkmam gerektiği öğretildi.	.25	-.02	.60
(S) Liderlik görevi teklif edildiğinde geri çevirmek doğru bir tavır değildir.	.13	-.02	.59
(S) Benden istendiğinde liderlik rolünü üstlenmenin bir görev olduğuna inanıyorum.	.13	-.03	.49
Öz değer:	6.16	3.16	1.64
Faktörün Açıkladığı Varyans Yüzdesi:	29.33	15.03	7.79
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi:	29.33	44.36	52.15

(D)=Duyuşsal-Kimlik Liderlik Motivasyonu. (Ç)=Çıkarırsız Liderlik Motivasyonu (S)=Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu.
(T)=Ters madde.

4.2. LİDERLİK MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ'NİN GÜVENİRLİĞİ

Faktör analizlerinin ardından faktörler içinde yer alan maddelerin iç tutarlılıkları hesaplanmıştır. Her faktör için hesaplanan Cronbach alpha katsayısı, önceki çalışmaların bulgularıyla (Amit ve ark., 2007: 146; Chan ve Drasgow, 2001: 486) karşılaştırılarak Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9 Liderlik Motivasyonu Faktörlerine ait İç Tutarlılık Katsayıları (N=496)

Liderlik Motivasyonu Tipi	Madde Sayısı	Çalışma 1	Madde Sayısı	Amit ve ark. (2007)	Madde Sayısı	Chan ve Drasgow (2001)
Duyuşsal-Kimlik	9	.91	9	.89	9	.84 - .91
Çıkarıcı	7	.79	9	.82	9	.80 - .83
Sosyal Normatif	5	.67	9	.78	9	.65 - .75

İlk çalışmaya katılan tüm katılımcıların liderlik motivasyonlarına ait tanımlayıcı istatistikleri ve liderlik motivasyonları arasındaki korelasyonlar, Tablo 10'da aktarılmaktadır. Sonuçlar, genel liderlik motivasyonu ile duyuşsal-kimlik, çıkarıcı ve sosyal normatif liderlik motivasyonları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (sırasıyla, $r = .84$, $r = .50$ ve $r = .70$, $p < .01$). Duyuşsal-kimlik ile sosyal-normatif liderlik motivasyonları arasında güçlü ve pozitif yönde ($r = .51$, $p < .01$), çıkarıcı liderlik ile sosyal-normatif liderlik motivasyonları arasında pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur ($r = .12$, $p < .01$). Öte yandan duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu ile çıkarıcı liderlik motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 10 İlk Çalışmaya Katılan Tüm Katılımcıların Liderlik Motivasyonlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Liderlik Motivasyonları Arasındaki Korelasyonlar (N = 496)

Liderlik Motivasyonları	Ort.	SS	1	2	3	4
Duyuşsal-Kimlik Liderlik Motivasyonu (1)	3.06	0.82	--			
Çıkarıcı Liderlik Motivasyonu (2)	3.41	0.70	.02	--		
Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu (3)	3.04	0.68	.51**	.12**	--	
Genel Liderlik Motivasyonu (4)	3.17	0.52	.84**	.50**	.70**	--

* $p < .05$; ** $p < .01$

Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin test-tekrar test güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla ikinci çalışmaya katılan katılımcıların ($n = 200$) Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nden aldıkları ilk puanlar ile ikinci puanları arasındaki korelasyonlar hesaplanmıştır (bkz. Tablo 11). Tüm ölçek için test-tekrar test korelasyonu .83'tür. Bu korelasyon Duyuşsal-Kimlik Liderlik Motivasyonu için .85, Çıkarıcı Liderlik motivasyonu için .77, Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu için ise .70 olarak bulunmuştur (Bkz. Tablo 11). Ölçeğin önceki güvenilirlik çalışmalarında test-tekrar test korelasyonu yapılmadığından,

karşılaştıracak bir referans noktası bulunamamıştır. Test-tekrar test ölçümlerinde katsayı alt sınırının .65-.70 olması gerektiği (Cohen ve Swerdlik, 2013: 151) göz önüne alındığında, ölçeğin zamansal güvenilirliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 11 Test-Tekrar Test Çalışmasına Katılan Katılımcıların Liderlik Motivasyonları Ortalama ve Standart Sapmaları(N= 200)

Liderlik Motivasyonları	1. Çalışma		2. çalışma		Test-Tekrar Test Korelasyonları
	Ort.	SS	Ort.	SS	
Duyuşsal-Kimlik Liderlik Motivasyonu	3.18	0.83	3.06	0.83	.85*
Çıkarıcı Liderlik Motivasyonu	3.39	0.75	3.48	0.75	.77*
Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu	3.16	0.70	3.26	0.72	.70*
Genel Liderlik Motivasyonu	3.25	0.55	3.25	0.57	.83*

* $p < .01$

4.3. LİDERLİK MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ’NİN YAKINSAK GEÇERLİLİĞİ

Bu aşamadan sonra yapılan tüm analizler, anket formunda çok sayıda boşluk bırakılması (n = 33), anket formunun özensiz doldurulması (n = 3) ve Değerler Listesi’nde 35 veya daha fazla sayıda aynı rakamın kullanılması (n = 23), gerekçesiyle 59 katılımcıya ait verilerin çıkartılmasıyla yapılmıştır. Çalışmada kullanılan tüm değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 12’den incelenebilir.

Tablo 12 İlk Çalışmadaki Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu (N=430)

Tüm Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Demografik Değişkenler																			
Yaş (1)	1.00	-.03	.05	-.04	-.01	.03	.05	.12*	-.03	-.04	-.01	-.03	.05	.03	.12*	.09	.03	.05	.05
Liderlik Motivasyonları																			
Duyuşsal-kimlikLM (2)		1.00	.02	.49***	.83***	.24***	-.11*	-.10*	.49***	.47***	.42***	.15***	.24***	.17***	-.08	-.10*	-.19***	-.03	-.03
ÇıkarıcıLM (3)			1.00	.12*	.50***	-.08	.11*	.07	-.13**	-.12*	-.12*	-.14***	-.07	-.01	.06	.06	.09	.10*	.09
Sosyal-normatif LM (4)				1.00	.69***	.16***	.10*	.00	.33***	.33***	.26***	.05	.17***	.11*	-.02	.01	.00	.15***	.14***
Genel LM (5)					1.00	.18**	.01	-.04	.37***	.36***	.31***	.05	.19***	.15***	-.04	-.03	-.09	.07	.06
Ana-Değer Boyutları																			
Yeniliğe Açıklık (6)						1.00	.23***	.49***	.56***	.47***	.55***	.66***	.83**	.82***	.52**	.34***	.09	.30***	.24***
Muhafazakarlık (7)							1.00	.66***	.33***	.30***	.30***	.07	.20***	.24***	.47***	.70***	.86***	.82***	.82***
Özaşkınlık (8)								1.00	.28***	.21***	.31***	.18***	.35***	.56***	.89***	.87***	.54***	.61***	.52***
Özgenişletim (9)									1.00	.92***	.89***	.42***	.45***	.43***	.25***	.25***	.13***	.37***	.39***
Değer Tipleri																			
Güç (10)										1.00	.64***	.42***	.42***	.30***	.19***	.18***	.11*	.31***	.39***
Başarı (11)											1.00	.33***	.45***	.49***	.28***	.28***	.13***	.38**	.31**
Hazcılık (12)												1.00	.40***	.33***	.22***	.11*	-.08	.11*	.18***
Uyarılım (13)													1.00	.48***	.35***	.25***	.13***	.23***	.16***
Özyönelim (14)														1.00	.60***	.39***	.10*	.32***	.23**
Evrenselcilik (15)															1.00	.56***	.36***	.47**	.37***
İyilikseverlik (16)																1.00	.59***	.62***	.57***
Geleneksellik (17)																	1.00	.57***	.50***
Uyma (18)																		1.00	.59***
Güvenlik (19)																			1.00

Tablo 12 İlk Çalışmadaki Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu (Devam)

Grup Değişkenleri	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
Demografik Değişkenler														
Yaş (1)	.02	-.02	.00	-.05	-.05	.03	.01	-.06	-.02	.05	-.01	.02	-.01	-.02
Liderlik Motivasyonları														
Duyuşsal-kimlikLM (2)	-.03	-.04	.02	-.03	.01	.02	.02	-.01	.07	.02	.01	.13**	.54***	-.05
ÇıkarımsızLM (3)	.05	-.02	.09	.09	.04	.06	.08	.10*	.10*	-.06	.06	.10*	.02	.12*
Sosyal-normatif LM (4)	.01	-.04	.03	-.08	-.01	.02	-.03	-.01	.01	.04	-.05	.03	.28**	.04
Genel LM (5)	.01	-.05	.06	-.01	.02	.05	.05	.03	.10*	.00	.02	.14***	.46***	.04
Ana-Değer Boyutları														
Yeniliğe Açıklık (6)	.07	.08	.06	.06	.09	.10*	.07	-.02	.10*	-.02	.14***	.18***	.16***	-.16**
Muhafazakarlık (7)	.17***	.11*	.11*	.12*	.04	.11*	.07	.00	.08	.01	.04	.08	-.13**	.49***
Özdeşlik (8)	.15***	.17***	.12*	.14***	0.08	.14***	.14***	.00	.16***	-.01	.19***	.14***	-.09	.18***
Özgenişletim (9)	.07	.06	.06	.03	.04	.10*	.10*	-.02	.08	-.05	.09	.13**	.28***	.00
Değer Tipleri														
Güç (10)	.07	.05	.05	.03	.00	.07	.09	.01	.06	-.04	.06	.11*	.26***	.01
Başarı (11)	.06	.06	.06	.03	.08	.12*	.09	-.05	.09	-.05	.10*	.14***	.24***	-.02
Hazcılık (12)	.11*	.17***	.03	.08	.09	.10*	.12*	.00	.09	-.03	.17**	.14***	.08	-.21***
Uyarılım (13)	.03	.00	.04	.01	.03	.06	-.01	-.05	.02	.06	.10*	.13***	.18**	-.09
Özyönelim (14)	.06	.05	.06	.06	.09	.08	.07	.00	.12*	-.08	.09	.15***	.10*	-.11*
Evrenselcilik (15)	.11*	.13***	.12*	.13**	.07	.12*	.13**	.00	.16**	.03	.16**	.12*	-.04	-.02
İyilikseverlik (16)	.14***	.18***	.08	.11*	.07	.13**	.12*	.00	.13***	-.04	.17***	.14***	-.11*	.35***
Geleneksellik (17)	.11*	.05	.07	.04	-.05	.05	.00	-.07	-.01	.05	-.05	-.01	-.14***	.52***
Uyma (18)	.14***	.09	.10*	.12*	.07	.10*	.07	.05	.11*	-.01	.06	.13***	-.08	.30***
Güvenlik (19)	.18***	.16***	.12*	.15***	.09	.15***	.13***	.04	.13***	-.03	.10*	.10*	-.10*	.36***

Tablo 12 İlk Çalışmadaki Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu (Devam)

Grup Değişkenleri	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
Büyüklik (20)	1.00	.60***	.23***	.25***	.26***	.27***	.30***	.06	.28***	.09	.27***	.20***	-.11	.06
Süre (21)		1.00	.31***	.40***	.41***	.34***	.40***	.11*	.35***	.07	.39***	.31***	-.09	-.01
Benzerlik (22)			1.00	.42***	.42***	.32***	.39***	.12*	.37***	.16***	.35***	.12*	-.03	.07
Önem (23)				1.00	.61***	.47***	.48***	.17***	.46***	.14***	.51***	.30***	.00	-.01
Etkileşim (24)					1.00	.59***	.57***	.22***	.59***	.18***	.50***	.31***	-.03	-.08
Amaç (25)						1.00	.73***	.20***	.59***	.15***	.45***	.29***	-.05	-.01
Sonuç (26)							1.00	.25***	.65***	.18***	.54***	.33***	-.02	-.03
Geçirgenlik (27)								1.00	.30***	-.01	.22***	.19***	.03	.04
Bütünleşiklik (28)									1.00	.17***	.57***	.31***	.02	-.03
Maddi Ödül (29)										1.00	.26***	.06	.09	.03
Manevi Ödül (30)											1.00	.31***	.05	-.03
Katılım İsteği (31)												1.00	.22***	-.06
Lider Olma İsteği (32)													1.00	-.08
Dindarlık Düzeyi (33)														1.00

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Katılımcılara ait değer tipleri ve liderlik motivasyonları ortalama ve standart sapmaları Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13 Katılımcıların Liderlik Motivasyonları, Ana ve Alt Değer Gruplarındaki Ortalama ve Standart Sapmaları (N = 438)

	Ort.	SS
Liderlik Motivasyonları:		
Duyuşsal-Kimlik Liderlik Motivasyonu	3.09	0.81
Çıkarıcı Liderlik Motivasyonu	3.41	0.71
Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu	3.05	0.68
Genel Liderlik Motivasyonu	3.19	0.52
Ana Değer Grupları:		
Yeniliğe Açıklık	6.71	0.95
Muhafazakarlık	6.73	0.86
Özdeşlik	7.36	0.76
Özgenişletim	6.27	1.10
Alt Değer Tipleri:		
Güç	5.86	1.31
Başarı	6.69	1.11
Hazcılık	6.37	1.58
Uyarılım	5.44	1.64
Özyönelim	7.45	0.86
Evenselcilik	7.31	0.90
İyilikseverlik	7.41	0.83
Geleneksellik	5.63	1.21
Uyma	7.01	1.10
Güvenlik	7.52	0.84

Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin yakınsak geçerliliğiyle (*convergent validity*) ilişkili denencelerin (*Denence 1* ve *Denence 2*) sınanması ve soruların cevaplandırılması (*Soru 1* ve *Soru 2*) amacıyla, ana değer boyutları ile liderlik motivasyonları arasındaki ilişkiler kısmi korelasyon analizleri ile incelenmiştir. Değerler Listesi'nin derecelendirilmesi sırasında ortaya çıkabilecek bireysel ölçek kullanım tarzlarının analiz sonuçlarını etkilemesini önlemek amacıyla, her bir katılımcının tüm değerlere verdiği derecelerin ortalaması hesaplanarak kısmi korelasyon analizinde kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 14'te sunulmaktadır.

Tablo 14 Değer Ortalamaları Kontrol Edildikten Sonra Liderlik Motivasyonları ve Değerler Arasındaki Korelasyonlar(N = 438)

	Duyuşsal-Kimlik Liderlik	Çıkarırsız Liderlik	Sosyal-Normatif Liderlik	Genel Liderlik Motivasyonu
Ana Değer Grupları:				
Yeniliğe Açıklık	.20***	-.12*	.04	.09
Muhafazakarlık	-.35***	.17**	.07	-.18***
Özaşkınlık	-.38***	.11*	-.27***	-.29***
Özgenişletim	.56***	-.19***	.30***	.38***
Alt Değer Tipleri:				
Güç	.49***	-.15*	.29***	.35***
Başarı	.45***	-.17***	.21***	.29***
Hazcılık	.10*	-.16*	-.02	-.01
Uyarılım	.20***	-.09	.09	.12*
Özyönelim	.11*	-.02	-.00	.06
Evrenselcilik	-.24***	.07	-.21***	-.20***
İyilikseverlik	-.30***	.10*	-.18***	-.21***
Geleneksellik	-.33***	.11*	-.14**	-.22***
Uyma	-.19***	.15**	.02	-.05
Güvenlik	-.17**	.12*	.02	-.05

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Analiz sonuçları, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu ile yeniliğe açıklık ($r = .20$, $p < .001$) ve özgenişletim ($r = .56$, $p < .001$) ana değer boyutları arasında pozitif; muhafazakarlık ($r = -.35$, $p < .001$) ve özaşkınlık ($r = -.38$, $p < .001$) ana değer boyutları arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Bu bulgular, Denence 1'i desteklemektedir.

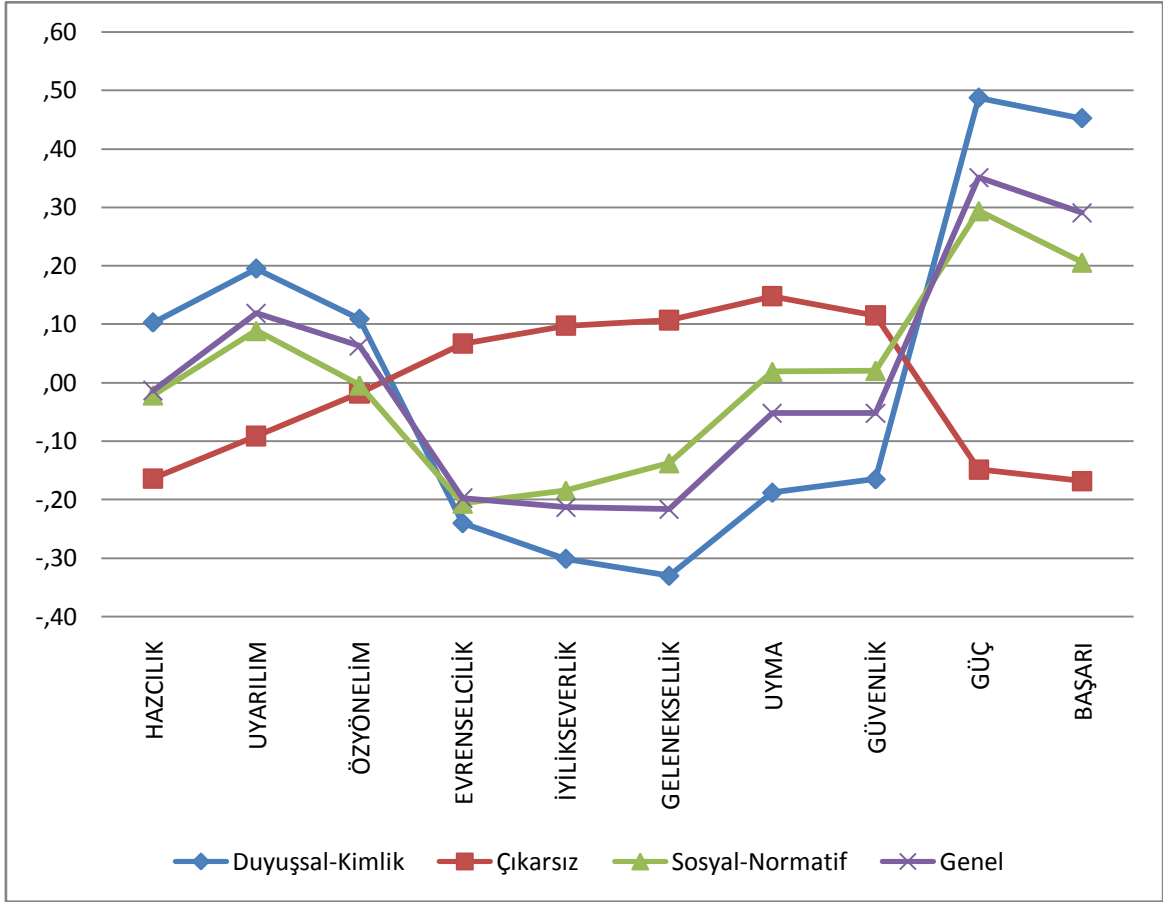
Çıkarırsız liderlik motivasyonu ile muhafazakarlık ($r = .17$, $p < .001$) ve özaşkınlık ($r = .11$, $p < .05$) ana değer boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler bulunurken, yeniliğe açıklık ($r = -.12$, $p < .05$) ve özgenişletim ($r = -.19$, $p < .001$) ana değer boyutları arasında anlamlı ve negatif yönde ilişkiler saptanmıştır.

Sosyal-normatif liderlik motivasyonu özgenişletim ana değer boyutu ile pozitif ($r = .30$, $p < .001$), özaşkınlık ana değer boyutu ile negatif yönde ilişkiyken ($r = -.27$, $p < .001$), yeniliğe açıklık ve muhafazakarlık ana değer boyutları herhangi bir anlamlı korelasyon yoktur (sırasıyla, r 'lar, .04 ve .07; $p > .05$). Bu bulgular, sosyal-normatif liderlik motivasyonu ile muhafazakarlık ana değer yönelimi arasında pozitif bir ilişki olacağını ileri süren 2. Denenceyle uyuşmamaktadır.

Son olarak, genel liderlik motivasyonu, özgenişletim ana değer boyutu ile pozitif yönde ($r = .38$, $p < .001$), muhafazakarlık ($r = -.18$, $p < .001$) ve özaşkınlık ($r = -.29$, $p < .001$) ana değer boyutları ile negatif yönde ilişkilere sahiptir. Genel liderlik motivasyonunun yeniliğe açıklık değerleriyle anlamlı bir ilişkisi yoktur.

Değerler ile liderlik motivasyonları arasındaki ilişkilerin daha yakından incelenebilmesi amacıyla, tüm alt değer tipleri ile liderlik motivasyonları arasında katılımcıların değer ortalamaları kontrol altına alınarak kısmi korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu ile güç ($r = .49, p < .001$), başarı ($r = .45, p < .001$), hazcılık ($r = .10, p < .05$), uyarılım ($r = .20, p < .001$) ve özyönelim ($r = .11, p < .05$) değer tipleri arasında pozitif; evrenselcilik ($r = -.24, p < .001$), iyilikseverlik ($r = -.30, p < .001$), geleneksellik ($r = -.33, p < .001$), uyma ($r = -.19, p < .001$), güvenlik ($r = -.17, p < .01$) değer tipleri arasında negatif yönde ilişkiler bulunmuştur. Benzer şekilde sosyal-normatif liderlik motivasyonu ile güç ($r = .29, p < .001$) ve başarı ($r = .21, p < .001$) değer tipleri arasında pozitif yönde ilişkiler bulunurken, evrenselcilik ($r = -.21, p < .001$), iyilikseverlik ($r = -.18, p < .001$) ve geleneksellik ($r = -.14, p < .01$) değer tipleri ile negatif yönde ilişkiler saptanmıştır. Bu liderlik motivasyonlarıyla tutarlı olarak, genel liderlik motivasyonu, güç ($r = -.35, p < .001$), başarı ($r = .29, p < .001$) ve uyarılım ($r = .12, p < .05$) değer tipleri ile pozitif yönde ilişkiler sergilerken, evrenselcilik ($r = -.20, p < .001$), iyilikseverlik ($r = -.21, p < .001$) ve geleneksellik ($r = -.22, p < .001$) değer tipleri ile negatif yönde ilişkiler ortaya koymuştur. Öte yandan, çıkarsız liderlik motivasyonu ile değer tipleri arasındaki ilişkiler diğer liderlik motivasyonlarıyla olan ilişkilerin tersi yönündedir. Çıkarsız liderlik motivasyonunun, iyilikseverlik ($r = .10, p < .05$), geleneksellik ($r = .11, p < .05$), uyma ($r = .15, p < .01$) ve güvenlik ($r = .12, p < .05$) değer tipleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu gözlenirken, güç ($r = -.15, p < .05$), başarı ($r = -.17, p < .001$) ve hazcılık ($r = -.16, p < .05$) değer tipleri ile negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Kısmi korelasyonanalizi sonuçları Tablo 14'de yer almaktadır. Schwartz'ın teorik modelinin temel sayıltıları doğrultusunda, her bağımlı değişkenin alt değer tipleri ile korelasyonlarının sinüzoidal bir örüntü sergilemesi beklenmektedir (Schwartz, 1992: 55). Bu beklentinin liderlik motivasyonları için karşılandığı anlaşılmaktadır (bkz.Şekil 4).

Şekil 4 Değer Ortalamaları Kontrol Edildikten Sonra Liderlik Motivasyonları ve Değerler Arasındaki Korelasyonlar



4.4. SOSYAL GRUPLARIN SINIFLANDIRILMASI

Grupları çeşitli özellikleri üzerinden sınıflandırmak amacıyla Lickel ve arkadaşları (2000: 229) tarafından önerilmiş bir yöntem olan “*k-ortalama kümeleme analizi*” (*K-Means Cluster Analysis*) kullanılmıştır. Bu aşamada ilk olarak 438 katılımcının her bir grubu sekiz ayrı grup özelliği için (*büyüklik, süre, benzerlik, önem, etkileşim, amaç, sonuç ve geçirgenlik*) değerlendirmelerinin ortalaması hesaplanmıştır. Bulgularımızın Lickel ve arkadaşlarının (2000: 229) bulgularıyla örtüşme düzeyini de izleyebilmek amacıyla, bütünlük özelliği ve anket kitapçığına tarafımızca eklenen maddi ve manevi ödül özellikleri kümeleme analizlerine dahil edilmemiştir. Böylece, 438 katılımcının, grup özelliklerine yönelik olarak gerçekleştirdikleri değerlendirmelerin ortalamasından oluşan ayrı bir veri seti hazırlanmıştır (Bkz. Tablo 15).

Tablo 15 İlk Çalışmaya Katılan 438 Katılımcının Grup Özelliklerine Yönelik Değerlendirmelerinin Ortalamaları

Gruplar	Özellikler							
	Büyüklik	Süre	Benzerlik	Önem	Etkileşim	Amaç	Sonuç	Geçirgenlik
Etnik/Kültürel Gruplar	3.92	4.29	4.04	4.16	3.92	3.76	3.47	2.67
Sivil Toplum Kuruluşları	3.63	3.83	3.38	3.98	3.81	4.45	4.10	3.63
Öğrenci Toplulukları	2.70	2.36	2.47	2.76	3.19	3.49	3.27	3.73
Gezi Toplulukları	2.05	1.65	2.03	2.19	2.60	3.27	3.21	3.89
Spor Toplulukları	2.62	2.74	2.78	3.13	3.19	3.64	3.54	3.68
Yakın Arkadaş Grupları	1.95	3.67	3.83	4.31	4.55	3.18	3.24	2.32
Sınıf Arkadaşları	2.17	2.20	1.87	2.52	2.85	2.32	2.31	3.24
Siyasi Gruplar	3.83	3.71	3.61	4.00	3.90	4.44	4.13	3.14
Ödev/Sunum Grupları	1.50	1.18	1.90	2.35	2.98	3.96	3.95	2.91
Sanat ve Kültür Grupları	2.82	3.01	3.22	3.20	3.29	3.43	3.26	3.65
Dinsel Gruplar	3.90	4.36	4.33	4.45	4.27	4.40	4.07	2.92
Ev/Yurt Arkadaşları	2.01	2.33	2.53	3.06	3.65	2.64	2.62	2.75
İnternet Grupları	2.89	1.93	1.88	1.86	2.14	2.33	2.08	3.77
Öğrenci Temsilcilikleri	2.10	1.92	2.14	2.42	2.45	3.12	2.89	3.23
Hayran Grupları	3.25	2.81	2.79	2.79	2.48	2.84	2.41	3.75

Ardından, gruplar tüm bu sekiz özelliği içerecek ve sırasıyla 2, 3, 4, 5 ve 6 küme seçenekleriyle incelenecek şekilde kümeleme analizine tabi tutulmuştur. Tekrarlanan analizler sonucunda, en istikrarlı dağılımın beşli kümeleme ile ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Birinci küme etnik, siyasi, dinsel ve sivil toplum kuruluşlarını; ikinci küme gezi ve ödev/sunum gruplarını; üçüncü küme öğrenci/spor toplulukları, ev/yurt arkadaşları, kültür-sanat ve hayran gruplarını içermiştir. Dördüncü küme sınıf arkadaşları, öğrenci temsilcilikleri ve internet gruplarını kapsamaktadır. Yakın arkadaş grupları ise tek başına bir küme oluşturmuştur.

Kümelerin istikrarının incelenmesi için Kalaycı (2010: 362), tarafından önerildiği gibi, 438 katılımcıdan seçkisiz biçimde iki ayrı örneklem oluşturulmuştur. Örneklem, sekiz grup özelliğine yönelik ortalamaları üzerinden ayrı ayrı kümeleme analizlerine tabi tutulmuştur. Bu yöntemle oluşturulan 2'den 6'ya kadar kümeler karşılaştırıldığında sadece 5 kümeden oluşan sınıflandırmanın iki örneklem için tam bir uyuma sergilediği saptanmıştır. Sonuç olarak, grupların 5 küme üzerinden sınıflandırılmasına karar verilmiştir.

Kümeleme analizi yöntemiyle sınıflandırılan sosyal grupların temel özellikler (*büyüklik, süre, benzerlik, önem, etkileşim, amaç, sonuç, geçirgenlik ve bütünleşiklik düzeyi*) ile maddi/manevi ödüller, gruplara katılım isteği ve gruplarda lider olma isteği üzerinden ne şekilde ayrıştıklarını saptama amacıyla 13 ayrı tekrarlı-ölçüm varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Eksik verilerin “*listwise*” yöntemiyle temizlendiği analizler öncesi

küresellik varsayımı için incelenen Mauchly testi sonuçları, bu koşulun karşılanmadığını göstermiştir (büyüklük için, $X^2(9) = 522.00$; süre için, $X^2(9) = 433.10$; benzerlik için $X^2(9) = 286.84$; önem için $X^2(9) = 273.60$; etkileşim için $X^2(9) = 228.51$; ortak amaç için $X^2(9) = 414.73$; ortak sonuç için $X^2(9) = 454.44$; geçirgenlik için $X^2(9) = 659.14$; bütünleşiklik için $X^2(9) = 321.81$; maddi ödül için $X^2(9) = 229.64$; manevi ödül için $X^2(9) = 296.78$; katılım için $X^2(9) = 185.16$; liderlik için $X^2(9) = 341.15$, hepsi için, $p < .05$). Küresellik varsayımının karşılanmadığı durumlarda Field (2010: 461) tarafından başvurulması önerilen Greenhouse-Geisser değerleri dikkate alınmıştır. Analiz sonuçları, kümelerin sekiz grup özelliği ve bütünleşiklik, maddi ve manevi ödüller, gruplara katılım ve gruplarda lider olma isteği düzeyleri üzerinden ayrıştıklarını ortaya koymuştur (büyüklük için, $F_{(2.49, 1088.84)} = 510.93$; süre için $F_{(2.58, 1126.30)} = 1058.29$; benzerlik için $F_{(2.58, 1126.30)} = 1058.29$; önem için $F_{(3.06, 1337.81)} = 939.83$; etkileşim için $F_{(3.06, 1337.81)} = 939.83$; ortak amaç için $F_{(2.70, 1075.79)} = 271.36$; ortak sonuç için $F_{(2.74, 1187.61)} = 231.41$; geçirgenlik için $F_{(2.39, 1037.09)} = 112.12$; bütünleşiklik için $F_{(3.06, 1332.94)} = 507.98$; maddi ödül için $F_{(3.29, 1427.76)} = 87.61$, manevi ödül için $F_{(3.06, 1333.36)} = 512.19$; katılım için $F_{(3.43, 1494.97)} = 428.00$; liderlik için $F_{(2.96, 1280.10)} = 61.94$, tümü için, $p < .05$).

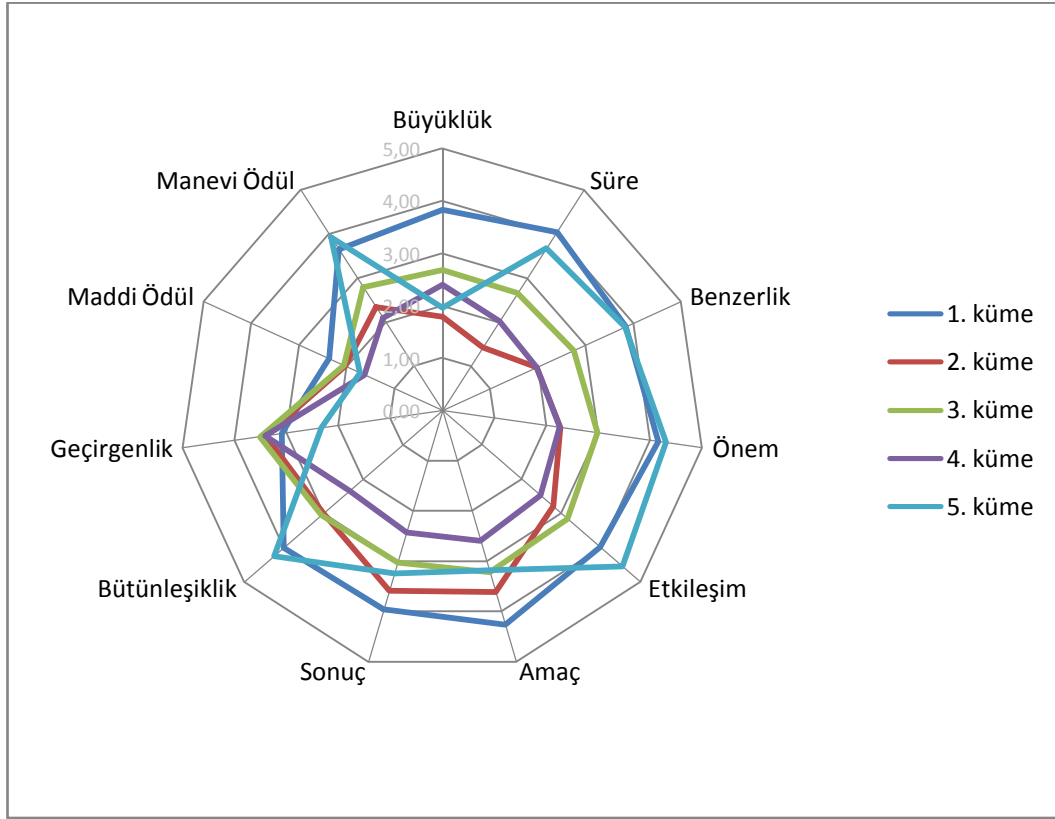
Tüm tekrarlı ölçüm varyans analizlerinde küresellik varsayımı sağlanamadığı için Field'ın (2009: 472) önerisi göz önünde bulundurularak, *Bonferonni post-hoc* testi sonuçları dikkate alınmıştır. Analiz sonuçları, beş kümenin genelde birbirinden ayrıştığına işaret etmektedir (bkz., Tablo 16; ayrıca bkz., Şekil 5).

Tablo 16 Grup Türlerine İlişkin Tekrarlı Ölçüm Varyans Analizi Sonuçları

Özellikler	Gruplar										
	N	Etnik, Siyasi Dini Gruplar ve Sivil Toplum Kur.			Gezi Grupları ve Ödev/Sunum Grupları		Öğrenci. Spor Topl., Ev Arkadaşları. Kültür-Sanat ve Hayran Grupları		Sınıf Ark., Öğrenci Temsilcilikleri İnternet Grupları		Yakın Arkadaş Grupları
		Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Büyüklik	438	3.82 _a	0.65	1.78 _b	0.75	2.68 _c	0.65	2.39 _d	0.81	1.95 _e	1.29
Süre	437	4.04 _a	0.63	1.42 _b	0.62	2.66 _c	0.62	2.02 _d	0.70	3.67 _e	1.24
Benzerlik	436	3.84 _a	0.74	1.97 _b	0.89	2.76 _c	0.70	1.97 _b	0.73	3.83 _a	1.13
Önem	438	4.16 _a	0.64	2.27 _b	0.91	2.99 _c	0.65	2.26 _b	0.67	4.31 _d	0.95
Etkileşim	437	3.98 _a	0.69	2.79 _b	0.99	3.16 _c	0.63	2.48 _d	0.70	4.55 _e	0.75
Amaç	438	4.26 _a	0.59	3.61 _b	1.03	3.21 _c	0.70	2.59 _d	0.77	3.18 _c	1.28
Sonuç	435	3.95 _a	0.73	3.58 _b	1.04	3.02 _c	0.67	2.43 _d	0.71	3.24 _e	1.25
Geçirgenlik	435	3.09 _a	0.88	3.40 _b	1.01	3.51 _c	0.81	3.41 _b	1.02	2.32 _d	1.28
Bütünleşiklik	437	4.00 _a	0.66	3.00 _b	0.97	3.05 _b	0.63	2.34 _c	0.69	4.24 _d	1.03
Maddi Ödül	435	2.37 _a	0.80	2.03 _b	0.98	2.06 _b	0.66	1.63 _c	0.67	1.72 _d	0.94
Manevi Ödül	437	3.64 _a	0.77	2.34 _b	0.94	2.80 _c	0.70	2.09 _d	0.70	3.92 _e	1.18
Katılım İsteği	437	2.97 _a	0.69	3.52 _b	0.77	3.25 _c	0.61	2.83 _d	0.74	4.40 _e	0.82
Lider Olma İsteği	434	2.25 _a	0.91	2.85 _b	1.21	2.58 _c	0.89	2.43 _d	1.01	3.09 _e	1.54

Not: Değerlendirmeler 5'li derecelendirme ile yapılmıştır. Bir satır içinde farklı harflerle adlandırılmış ortalamalar birbirlerinden anlamlı olarak farklılaşmaktadır. *Post-hoc* testlerinde, *Bonferonni* seçeneği kullanılmıştır.

Şekil 5 Grup Kümelerinin Çeşitli Özellikler Üzerinden Değerlendirilmesi



Bu analiz sonuçları aynı zamanda, üniversite öğrencilerinin sosyal grupları nasıl gördükleri hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan *Soru 3*'ün cevaplandırılması için de kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına bakılarak, etnik, siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşlarının yer aldığı ilk kümenin büyük, uzun süreli, üyeleri için taşıdığı önem düzeyi, üyeler arasındaki benzerlik ve etkileşim düzeyi yüksek gruplar olduğunu söylemek mümkündür. Geçirgenlik düzeyleri orta düzeyde olan bu gruplar, grup üyeleri ortak amaç ve sonuçlara sahiptir. Grupların maddi ödül düzeyi oldukça düşük olarak algılanmış olsa da, diğer gruplardan görece daha yüksektir. Bu türden gruplar görece bütünleşik ve manevi ödül düzeyi yüksek olan gruplar olarak tasvir edilmişlerdir. Katılımcıların bu gruplara katılma istekleri orta düzeyde olup, bu gruplara liderlik etme isteği ise oldukça düşüktür.

Gezi ve ödev-sunum gruplarının yer aldığı ikinci küme ise, katılımcılar tarafından, küçük, kısa süreli, üyeler arasındaki benzerlik düzeyinin ve üyelerinin gruba verdikleri önem düzeyinin düşük olduğu gruplar şeklinde tanımlanmıştır. Bu grupların geçirgenlik ve

bütünleşiklik düzeyleri orta düzeyde olup, sundukları maddi ve manevi ödüllerin düzeyi de düşüktür. Ayrıca, gezi ve ödev-sunum grupları katılımcıların gruplara katılmak ve liderlik etme isteklerinin en yüksek olduğu ikinci grup kümesi olmuştur.

Öğrenci toplulukları, spor toplulukları, ev-yurt arkadaşları, kültür-sanat grupları ve hayran gruplarının yer aldığı üçüncü küme ile sınıf arkadaşları, öğrenci temsilcilikleri, internet gruplarının yer aldığı dördüncü küme neredeyse tüm özelliklerin orta düzeyde olduğu gruplar olarak betimlenmişlerdir. İki küme arasındaki farklılıklara bakıldığında ise, dördüncü kümedeki grupların, üçüncü kümeden tüm özellikler açısından daha düşük olarak derecelendirildiği görülmüştür.

Yakın arkadaş gruplarının yer aldığı son küme ise, katılımcılar tarafından uzun süreli, küçük, benzer üyelerin bulunduğu ve üyeler arasındaki etkileşim düzeyinin oldukça yüksek olduğu gruplar olarak tasvir edilmiştir. Bu grupların geçirgenlik düzeyi düşük, bütünleşiklik düzeyi ise yüksektir. Grubun sunduğu maddi ödüller oldukça az, manevi ödüller ise oldukça yüksektir. Bu gruplar, diğer kümelerdeki gruplarla kıyaslandığında, katılımcılar tarafından en yüksek düzeyde katılmak ve liderlik etmek istenen gruplar olarak belirtilmiştir.

4.5.GRUPLARA KATILIM VE LİDER OLMA İSTEKLERİNİ YORDAYAN DEĞİŞKENLERİN İNCELENMESİ

Bireylerin değer yönelimlerinin ve sosyal grup özelliklerinin bireylerin çeşitli gruplara katılma ve liderlik etme isteğiyle ilişkili olduğu düşünülmüştür. Aralarındaki ilişkiyi incelemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, etnik, siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşlarının yer aldığı ilk kümeye katılma isteğinin yeniliğe açıklık ve hazcılık değer tipleriyle negatif; muhafazakarlık ve geleneksellik değer tipleriyle ise pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu gruplara liderlik etme isteğinin ise özgüven, güç ve başarı değer tipleriyle pozitif; muhafazakarlık ve güvenlik değer tipleriyle negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Gezi ve ödev/sunum gruplarına katılım isteğinin ise sadece geleneksellik değer tipleriyle negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu gruplara liderlik etme isteğinin ise,

özgenişletim, güç ve başarı değerleriyle pozitif, özaşkınlık, evrenselcilik, muhafazakarlık, geleneksellik değerleriyle negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Öğrenci toplulukları, spor, kültür- sanat ve hayran grupları, ev/yurt arkadaşlarının yer aldığı üçüncü kümeye katılım isteğinin ise, yeniliğe açıklık, hazcılık ve özyönelim değerleri ile pozitif; muhafazakarlık ve geleneksellik ile negatif yönde ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Bu gruplarda lider olma isteğinin ise, özgenişletim, güç, başarı, yeniliğe açıklık, hazcılık, uyarılım, özyönelim ile pozitif, özaşkınlık, iyilikseverlik, muhafazakârlık, geleneksellik, uyma ve güvenlik değerleri ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur.

Benzer şekilde, sınıf arkadaşları, öğrenci temsilcilikleri ve internette oluşturulan grupların yer aldığı dördüncü kümeye katılım isteği özgenişletim, güç, yeniliğe açıklık ve hazcılık değerleriyle pozitif; muhafazakârlık ve geleneksellik değerleri ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Bu gruplara liderlik etme isteğinin ise, özgenişletim, güç, başarı, yeniliğe açıklık ve uyarılım değerleri ile pozitif, özaşkınlık, evrenselcilik, iyilikseverlik, muhafazakârlık, geleneksellik, uyma ve güvenlik değerleri ile negatif yönde ilişkili olduğu bulgulanmıştır.

Yakın arkadaş gruplarının yer aldığı son kümeye katılım isteği, hazcılık, iyilikseverlik ve güvenlik ile pozitif, uyarılım ve özyönelim değerleri ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Öte yandan, bu gruplara liderlik etme isteği özgenişletim, güç, başarı, yeniliğe açıklık, hazcılık ve uyarılım değerleriyle pozitif; özaşkınlık, iyilikseverlik, evrenselcilik, muhafazakârlık, geleneksellik ve uyma değerleriyle negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır.

Tüm gruplara katılım isteğinin sadece geleneksellik değeriyle pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Liderlik etme isteğinin ise, özgenişletim, güç, başarı, yeniliğe açıklık, uyarılım ve özyönelim değerleri ile pozitif; özaşkınlık, evrenselcilik, iyilikseverlik, muhafazakarlık, geleneksellik, uyma ve güvenlik değerleriyle negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Tüm korelasyon katsayıları Tablo 17'den incelenebilir.

Tablo 17 Çeşitli Gruplara Katılma ve Liderlik Etme İsteğinin Bireysel Değerlerle İlişkisi

	1. Küme (Etnik/Siyasi/Dini Gruplar ve Sivil Toplum Kuruluşları)		2. Küme (Gezi ve Ödev/Sunum Grupları)		3. Küme (Öğrenci Toplulukları, Spor, Kültür- Sanat ve Hayran Grupları, Ev/Yurt Arkadaşları)		4. Küme (Sınıf Arkadaşları, Öğrenci Temsilcilikleri ve İnternette Oluşturulan Gruplar)		5. Küme (Yakın Arkadaş Grupları)		Tüm Gruplar	
	Katılma İsteği (n = 434)	Lider Olma İsteği (n = 431)	Katılma İsteği (n = 434)	Lider Olma İsteği (n = 431)	Katılma İsteği (n = 434)	Lider Olma İsteği (n = 431)	Katılma İsteği (n = 434)	Lider Olma İsteği (n = 431)	Katılma İsteği (n = 434)	Lider Olma İsteği (n = 431)	Katılma İsteği (n = 434)	Lider Olma İsteği (n = 434)
Özgenişletim:	-.06	.13**	.03	.22***	.01	.31***	.11*	.32***	.03	.29***	.03	.33***
Güç	-.09	.10*	-.02	.19***	.00	.26***	.11*	.27***	.06	.28***	.00	.29***
Başarı	-.01	.12*	.08	.19***	.02	.27***	.08	.27***	-.02	.21***	.05	.28***
Yeniliğe Açıklık:	-.11*	.09	.07	.09	.16**	.21***	.11*	.16**	-.08	.10*	.07	.18***
Hazcılık	-.14**	-.05	.06	.04	.13**	.10*	.12*	.09	.14**	.10*	.07	.08
Uyarılım	-.03	.13**	.00	.07	.09	.21***	.08	.14**	-.10*	.12*	.04	.17***
Özyönelim	-.08	.04	.09	.07	.12*	.11*	.04	.09	-.14**	.00	.04	.09*
Özdeşlik:	.04	-.06	.02	-.11*	.02	-.21***	-.07	-.21***	.01	-.20***	.00	-.22***
Evrenselcilik	-.03	.05	.06	-.10*	.06	-.09	-.04	-.10*	-.07	-.14**	.00	-.10*
İyilikseverlik	.09	-.14**	-.04	-.06	-.04	-.22***	-.05	-.21***	.09*	-.14**	.01	-.22***
Muhafazakarlık:	.11*	-.12*	-.09	-.18***	-.16**	-.28***	-.14**	-.24***	.03	-.19***	-.09	-.26***
Geleneksellik	.14**	-.05	-.14**	-.16**	-.19***	-.19***	-.17***	-.17***	-.07	-.19***	-.12*	-.19***
Uyma	.07	-.06	.04	-.05	-.03	-.20***	-.05	-.19***	-.01	-.14**	.01	-.17***
Güvenlik	.00	-.16**	-.03	-.12*	-.05	-.18***	-.02	-.13**	.17***	-.04	-.02	-.17***

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Bireylerin çeşitli gruplara katılma isteğinin grup özellikleri ile ilişkisi incelendiğinde, ilk kümeye katılma isteğinin maddi ödül, benzerlik ve geçirgenlik özellikleri hariç diğer tüm özelliklerle ilişkili olduğu saptanmıştır. Gezi ve ödev sunum gruplarının yer aldığı ikinci kümeye katılım isteğinin ise, manevi ödül, benzerlik, önem, amaç ve geçirgenlik değerleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Öğrenci toplulukları, spor, kültür- sanat ve hayran grupları, ev/yurt arkadaşlarının yer aldığı üçüncü kümeye katılım isteğinin maddi ödül hariç diğer tüm grup özellikleriyle; sınıf arkadaşları, öğrenci temsilcilikleri ve internette oluşturulan gruplarının yer aldığı dördüncü kümeye katılım isteğinin ise tüm grup özellikleriyle, yakın arkadaş gruplarına katılım isteğinin ise, maddi ödül ve geçirgenlik hariç diğer tüm grup özellikleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bulgularla paralel olarak, tüm gruplara katılım isteğinin maddi ödül hariç diğer tüm grup özellikleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (bkz., Tablo 18).

Gruplara liderlik etme isteğinin ise, grup özellikleriyle ilişkisinin oldukça az olduğu bulgulanmıştır. Bu özelliklerden maddi ödül, sadece öğrenci toplulukları, spor, kültür- sanat ve hayran grupları, ev/yurt arkadaşlarını kapsayan gruplara liderlik etme isteğiyle pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Sınıf arkadaşları, öğrenci temsilcilikleri ve internette oluşturulan gruplarının yer aldığı gruplara liderlik etme isteğinin ise, manevi ödül, bütünleşiklik ve sonuç değişkenleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Tüm gruplara liderlik etme isteği ise maddi ödüllerle pozitif; grubun büyüklüğü ile negatif yönde ilişkilidir (bkz., Tablo 18).

Tablo 18 Çeşitli Gruplara Katılma ve Liderlik Etme İsteğinin Grup Özellikleri ile İlişkisi

Grup Özellikleri:	1. Küme (Etnik/Siyasi/Dini Gruplar ve Sivil Toplum Kuruluşları)		2. Küme (Gezi ve Ödev/Sunum Grupları)		3. Küme (Öğrenci Toplulukları, Spor, Kültür- Sanat ve Hayran Grupları, Ev/Yurt Arkadaşları)		4. Küme (Sınıf Arkadaşları, Öğrenci Temsilcilikleri ve İnternette Oluşturulan Gruplar)		5. Küme (Yakın Arkadaş Grupları)		Tüm Gruplar	
	Katılma İsteği (n = 422)	Lider Olma İsteği (n = 419)	Katılma İsteği (n = 422)	Lider Olma İsteği (n = 419)	Katılma İsteği (n = 422)	Lider Olma İsteği (n = 419)	Katılma İsteği (n = 422)	Lider Olma İsteği (n = 419)	Katılma İsteği (n = 422)	Lider Olma İsteği (n = 419)	Katılma İsteği (n = 434)	Lider Olma İsteği (n = 434)
Maddi Ödül	.00	.08	.06	.09	.07	.10*	.12*	.06	-.04	-.05	.05	.10*
Manevi Ödül	.27****	.04	.25***	.00	.30***	.05	.32***	.14**	.35***	-.01	.31***	.04
Bütünleşiklik	.14**	.01	.07	-.02	.25***	.02	.31***	.13**	.34***	.08	.30***	.01
Büyüklik	.18***	-.07	.06	-.07	.18***	-.06	.22***	-.04	.02	.01	.19***	-.12*
Süre	.22**	.03	.03	-.09	.27***	-.03	.25***	.02	.35***	-.01	.31***	-.08
Benzerlik	.06	-.03	.08	-.04	.13**	-.04	.12*	.05	.15**	.09	.13**	-.01
Önem	.13**	-.08	.26***	-.00	.28***	.08	.34***	.08	.38***	.02	.30***	-.01
Etkileşim	.16**	.03	.18***	.06	.27***	-.00	.30***	.08	.33***	.06	.29***	-.03
Amaç	.16**	.01	.16**	-.07	.26***	-.06	.25***	.02	.18***	-.05	.28***	-.05
Sonuç	.23***	-.03	.08	-.04	.32***	.01	.33***	.11*	.23***	.05	.33***	-.02
Geçirgenlik	.02	-.04	.15**	.06	.19***	.02	.21***	-.03	.00	-.04	.19***	.03

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Katılımcıların değişik gruplara katılma (5 küme ve genel katılım isteği) ve bu gruplarda lider olma isteklerini (5 küme ve genel lider olma isteği) yordayan değişkenlerin araştırılması amacıyla taşıyan *Soru 4'ü* cevaplandırmak için 12 ayrı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tüm regresyon analizlerinde cinsiyet ve yaş değişkenleri ilk basamakta; liderlik motivasyonları (duyuşsal-kimlik, çıkarısız ve sosyal normatif liderlik motivasyonu) ikinci basamakta; katılımcıların değer yönelimleri (yeniliğe açıklık, muhafazakarlık, özaşkınlık ve özgenişletim) üçüncü basamakta; dindarlık değişkeni dördüncü basamakta; katılımcıların gruplara ilişkin maddi ve manevi ödül, bütünleşiklik ve grup özellikleri (büyüklük, süre, benzerlik, önem, etkileşim, amaç, sonuç ve geçirgenlik) algıları beşinci basamakta olmak üzere “*enter*” yöntemiyle analize dahil edilmiştir. Bulgular aktarılırken, değişken sayısının yüksek olması nedeniyle (Kalaycı, 2010: 259) düzeltilmiş R^2 (*adjusted R^2*) değerleri rapor edilmiştir (sonuçlar için, bkz., Tablo 19 ve Tablo 20). Bulgular, aşağıda ayrı başlıklar altında tanıtılmaktadır.

4.5.1. Demografik Değişkenler

4.5.1.1. Katılma isteği

Demografik değişkenlerin, katılımcıların gruplara katılma isteklerine olan etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizin sonuçları, yaş değişkeninin hiçbir grupta katılma isteğinin yordanmasında önemli bir değişken olmadığını göstermiştir.

Demografik değişkenlerden, cinsiyet değişkeninin ise ikinci küme (gezi ve ödev-sunum grupları; β 'lar -.16 ile -.13 arasında) ile dördüncü küme (sınıf arkadaşları, öğrenci temsilcilikleri ve internet grupları; β 'lar-.17 ile -.13 arasında) için son basamağa kadar süren negatif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Cinsiyet etkisi, öğrenci toplulukları, kültür-sanat grupları, spor toplulukları ve hayran gruplarını içeren üçüncü küme için analizin sadece birinci ve dördüncü basamağında yine negatif yönde ($\beta = -.10, p < .05$) anlamlı etkiye bulunmuştur. Tüm grup ortalamaları üzerinden yapılan regresyon analizi sonuçları ise, negatif yönde olan cinsiyet etkisinin birinci basamaktan dördüncü basamağa kadar sürdüğünü (β 'lar -.14 ile -.13 arasında değişmektedir), son basamakta ise grup özelliklerinin analize dahil edilmesiyle kaybolduğunu göstermiştir. Negatif Beta değerleri, kız öğrencilerin bu gruplara katılma isteğinin erkeklerden daha fazla olduğunu göstermektedir.

4.5.1.2. Lider olma isteği

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, yaş değişkeninin gruplara katılma isteğinde olduğu gibi, gruplarda lider olma isteğinin yordanmasında da etkili olmadığını göstermiştir.

Tablo 19 Gruplara Katılım İsteğini Yordayan Değişkenler

	Etnik/Siyasi/Dini Gruplar ve Sivil Toplum Kuruluşları					Gezi ve Ödev/Sunum Grupları					Öğrenci Toplulukları, Spor, Kültür-Sanat ve Hayran Grupları, Ev/Yurt Arkadaşları				
	B1	B2	B3	B4	B5	B1	B2	B3	B4	B5	B1	B2	B3	B4	B5
Demografik Değişkenler:															
Yaş	-.04	-.03	-.05	-.04	-.04	.09	.08	.08	.07	.08	.05	.05	.04	.03	.04
Cinsiyet ^a	-.03	-.05	-.03	-.01	.01	-.16**	-.15**	-.15**	-.16**	-.13**	-.10*	-.09	-.09	-.10*	-.04
Liderlik Motivasyonları:															
Duyuşsal-Kimlik		.07	.19**	.16*	.14*		.15**	.11	.14*	.15*		.08	.00	.03	.05
Çıkarıcı		.01	-.04	-.04	.04		.11*	.13*	.13**	.11*		.11*	.14**	.15**	.09
Sosyal-Normatif		.09	.08	.08	.12*		-.09	-.09	-.10	-.09		-.05	-.06	-.06	-.03
Ana Değer Boyutları:															
Yeniliğe Açıklık			-.07	-.02	.02			.06	.02	-.01			.19**	.15*	.15*
Muhafazakarlık			.16*	.01	.10			-.07	.06	.02			-.12	.01	.04
Özaşkınlık			.09	.11	-.01			.06	.04	.04			.08	.06	.01
Özgenişletim			-.16*	-.13	-.15*			.05	.03	.02			.06	.04	-.01
Dindarlık Düzeyi				.22**	.18*				-.19**	-.16**				-.19**	-.16**
Grup Özellikleri:															
Maddi Ödül					-.04					.01					-.01
Manevi Ödül					.24***					.17**					.07
Bütünleşiklik					-.09					-.11					-.03
Büyüklik					.06					.00					-.01
Süre					.13*					-.11*					.13*
Benzerlik					-.03					.01					-.04
Önem					-.06					.22***					.11
Etkileşim					.02					.08					.00
Amaç					-.07					.08					.03
Sonuç					.18*					-.07					.16*
Geçirgenlik					.01					.11*					.12**
F Değeri:	.48	1.75	2.93**	4.20***	4.74***	6.05**	4.86***	3.28**	4.07***	4.91***	2.23	2.30*	4.07***	4.87***	5.97***
R² toplam:	.00	.01	.04	.07	.16	.02	.04	.05	.07	.16	.01	.02	.06	.08	.20
R² farkı:	.00	.01	.03	.03	.09	.02	.02	.01	.02	.09	.01	.01	.04	.02	.12

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ ^a Cinsiyet: Kız=1; Erkek=2

B = Basamak.

Tablo 19 Gruplara Katılım İsteğini Yordayan Değişkenler (devam)

	Sınıf Arkadaşları, Öğrenci Temsilcilikleri ve İnternette Oluşturulan Gruplar					Yakın Arkadaş Grupları					Tüm Gruplar				
	B1	B2	B3	B4	B5	B1	B2	B3	B4	B5	B1	B2	B3	B4	B5
Demografik Değişkenler:															
Yaş	.07	.06	.06	.06	.05	-.03	-.03	-.04	-.04	-.00	.04	.04	.03	.03	.04
Cinsiyet ^a	-.16**	-.15**	-.16**	-.17***	-.13**	-.00	-.00	.00	-.00	.03	-.14**	-.14**	-.13**	-.14*	-.07
Liderlik Motivasyonları:															
Duyuşsal-Kimlik		.19**	.08	.11	.09		.01	.01	.01	.02		.16**	.13*	.14*	.14*
Çıkarıcı		.08	.12*	.13*	.12*		-.01	-.01	-.01	-.01		.10*	.12*	.12*	.09
Sosyal-Normatif		-.12*	-.14*	-.14*	-.11*		.00	-.02	-.02	-.02		-.05	-.07	-.07	-.04
Ana Değer Boyutları:															
Yeniliğe Açıklık			.12	.08	.09			-.09	-.10	-.06			.10	.08	.10
Muhafazakarlık			-.07	.05	-.01			.04	.07	.06			-.02	.04	.06
Özaşkınlık			.00	-.02	-.01			.07	.07	.00			.09	.08	.00
Özgenişletim			.17*	.14*	.10			.09	.08	.07			.05	.03	-.01
Dindarlık Düzeyi				-.18**	-.12*				-.05	-.02				-.10	-.06
Grup Özellikleri:															
Maddi Ödül					.03					-.04					.01
Manevi Ödül					.02					.18**					.06
Bütünleşiklik					.07					.13*					.02
Büyüklik					.06					-.01					-.01
Süre					.09					.14*					.17**
Benzerlik					-.09					.01					-.09
Önem					.15**					.15*					.10
Etkileşim					.08					.09					.03
Amaç					-.01					-.01					.01
Sonuç					.12					.03					.14
Geçirgenlik					.17***					.05					.11*
F Değeri:	5.55**	5.11***	4.99***	5.61***	7.85***	.27	.12	.74	.72	6.15**	4.11*	4.36**	3.95***	3.86***	5.91***
R² toplam:	.02	.05	.08	.10	.25	.00	-.01	.00	.00	.21	.02	.04	.06	.06	.20
R² farkı:	.02	.03	.03	.02	.15	.00	.00	.00	.00	.21	.02	.02	.02	.00	.14

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ ^a Cinsiyet: Kız=1; Erkek=2

B = Basamak.

Tablo 20 Gruplarda Lider Olma İsteğini Yordayan Değişkenler

	Etnik/Siyasi/Dini Gruplar ve Sivil Toplum Kuruluşları					Gezi ve Ödev/Sunum Grupları					Öğrenci Toplulukları, Spor, Kültür-Sanat ve Hayran Grupları, Ev/Yurt Arkadaşları				
	B1	B2	B3	B4	B5	B1	B2	B3	B4	B5	B1	B2	B3	B4	B5
Demografik Değişkenler:															
Yaş	.03	.05	.04	.04	.04	-.03	-.02	-.02	-.02	.00	-.04	-.02	-.01	-.01	-.01
Cinsiyet ^a	.20***	.16**	.17***	.18***	.17***	.05	.01	.01	.00	.01	.14**	.10*	.09	.08	.09
Liderlik Motivasyonları:															
Duyuşsal-Kimlik		.31***	.36***	.35***	.38***		.43***	.41***	.42***	.41***		.45***	.38***	.38***	.36***
Çıkarıcı		.03	.01	.00	.02		.07	.07	.07	.09		-.01	.02	.02	.03
Sosyal-Normatif		.05	.05	.05	.03		-.02	.00	.00	.00		-.02	-.01	-.01	.01
Ana Değer Boyutları:															
Yeniliğe Açıklık			.02	.04	.02			-.05	-.06	-.06			.10	.09	.10
Muhafazakarlık			.01	-.05	-.05			-.12	-.10	-.11			-.12	-.09	-.09
Özdeşlik			.10	.11	.12			.08	.08	.09			-.02	-.03	-.04
Özgenişletim			-.09	-.08	-.06			.09	.02	.05			.07	.06	.08
Dindarlık Düzeyi				.09	.10				-.03	-.03				-.04	-.05
Grup Özellikleri:															
Maddi Ödül					.04					.11*					.12**
Manevi Ödül					.04					.00					.01
Bütünleşiklik					-.06					.05					-.02
Büyüklik					-.17**					-.03					-.04
Süre					.13*					-.07					-.02
Benzerlik					-.06					-.05					-.05
Önem					-.08					.06					.18**
Etkileşim					.10					.16**					-.05
Amaç					-.06					-.12					-.12
Sonuç					.03					-.02					.04
Geçirgenlik					-.04					.04					.02
F Değeri:	9.15***	15.33***	9.12***	8.53***	4.99***	.61	18.57***	10.73***	9.68***	5.85***	4.24**	22.90***	14.08***	12.70***	7.27***
R² toplam:	.04	.15	.15	.15	.17	.00	.17	.17	.17	.20	.02	.21	.22	.22	.23
R² farkı:	.04	.11	.00	.00	-.02	.00	.18	.00	.00	.03	.02	.19	.01	.00	.01

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ ^a Cinsiyet: Kız=1; Erkek=2

B = Basamak.

Tablo 20 Gruplarda Lider Olma İsteğini Yordayan Değişkenler (devam)

	Sınıf Arkadaşları, Öğrenci Temsilcilikleri ve İnternette Oluşturulan Gruplar					Yakın Arkadaş Grupları					Tüm Gruplar				
	B1	B2	B3	B4	B5	B1	B2	B3	B4	B5	B1	B2	B3	B4	B5
Demografik Değişkenler:															
Yaş	-.04	-.01	-.01	-.01	-.02	-.07	-.04	-.03	-.03	.00	.04	-.01	-.01	-.01	-.01
Cinsiyet ^a	.12*	.07	.06	.06	.05	.06	.02	.00	.01	.02	.16**	.11**	.10*	.10*	.10*
Liderlik Motivasyonları:															
Duyuşsal-Kimlik		.40***	.30***	.31***	.30***		.38***	.34***	.34***	.35***		.53***	.48***	.48***	.47***
Çıkarıcı		.00	.03	.03	.02		-.05	-.04	-.04	-.07		.01	.03	.03	.03
Sosyal-Normatif		.02	.02	.02	.03		-.01	.01	.01	.01		.00	.01	.01	.02
Ana Değer Boyutları:															
Yeniliğe Açıklık			.03	.03	.02			-.07	-.06	-.04			.04	.04	.04
Muhafazakarlık			-.10	-.08	-.11			-.07	-.10	-.09			-.10	-.10	-.09
Özaşkınlık			-.02	-.02	-.01			-.04	-.04	-.05			.00	.00	.00
Özgenişletim			.15*	.15*	.14*			.08	.08	.07			.05	.05	.07
Dindarlık Düzeyi				-.02	.00				.03	.05				.04	.00
Grup Özellikleri:															
Maddi Ödül					.05					-.03					.11*
Manevi Ödül					.10					-.03					.06
Bütünleşiklik					.11					.09					.00
Büyüklik					-.09					.04					-.06
Süre					-.01					-.05					-.02
Benzerlik					.04					.08					-.06
Önem					-.01					-.03					.10
Etkileşim					.00					.05					-.05
Amaç					-.10					-.13*					-.08
Sonuç					.06					.15*					.00
Geçirgenlik					.04					-.04					.06
F Değeri:	2.83	17.71***	10.96***	9.86***	5.87***	1.26*	14.07***	8.56***	7.72***	4.54***	5.69**	36.24***	20.67***	18.56***	9.95***
R² toplam:	.01	.17	.18	.17	.20	.00	.14	.14	.14	.15	.02	.30	.30	.29	.31
R² farkı:	.01	.08	.01	-.01	.03	.00	.14	.00	.00	.01	.02	.28	.00	-.01	.02

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ ^a Cinsiyet: Kız=1; Erkek=2

B = Basamak.

Öte yandan, cinsiyet değişkeninin etkisi liderlik isteği için bazı grup türlerinde anlamlı bulunmuştur. Bu etki, etnik, siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşlarında son basamağa kadar (β 'lar sırasıyla, .20, .16, .17, .18 ve .17) pozitif yöndedir. Cinsiyetin lider olma üzerindeki pozitif etkisi, öğrenci toplulukları, kültür-sanat grupları, spor toplulukları ve hayran gruplarını içeren üçüncü kümede ilk iki basamakta (β 'lar sırasıyla, .14 ve .10) anlamlıyken, sınıf arkadaşları, öğrenci temsilcilikleri ve internet gruplarının yer aldığı dördüncü kümede ise sadece ilk basamakta ($\beta = .12, p < .05$) anlamlı olmuştur.

Tüm gruplarda lider olma isteğinin ortalamaları üzerinden yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları da, cinsiyet etkisinin ilk basamaktan son basamağa kadar pozitif yönde (β 'lar .16 ile .10 arasında) etkili olduğunu göstermiştir. Cinsiyetin etkisinin pozitif yönde olması katılma isteğiyle ilgili bulguların aksine, erkek öğrencilerin kız öğrencilerden daha fazla lider olmak istediklerini göstermektedir.

4.5.2. Liderlik Motivasyonları

4.5.2.1. Katılma isteği

Hiyerarşik regresyon analizlerinin ikinci basamağında analize dahil edilen liderlikmotivasyonlarının, katılım isteğinin yordanmasında, liderlik motivasyonu türüne ve grup türüne bağlı olarak hem pozitif hem de negatif yönde etkilere sahip olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, etnik, siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşlarını içeren ilk kümeye katılımda duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonunun, üçüncü basamaktan son basamağa kadar pozitif yönde (β 'lar .19'dan .14'e doğru) etkili olduğunu söylemek mümkündür. Duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonunun etkisi, gezi ve ödev sunum gruplarını içeren ikinci grup kümesinde de benzer şekildedir. Analiz sonuçları, ikinci kümede yer alan gruplara katılım isteğinin yordanmasında, üçüncü basamakta anlamlı olmasa da, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonun pozitif etkiye (β 'lar .15 ile .11 arasında) sahip olduğunu göstermektedir. Duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonun gruplara katılma isteğinin açıklanmasındaki pozitif etkisi, sınıf arkadaşları, öğrenci temsilcilikleri ve internet gruplarını içeren üçüncü kümede ise sadece ikinci basamakta ($\beta = .19, p < .01$) anlamlı olup, diğer değişkenlerin eklenmesiyle etkisini kaybetmiştir. Bu sonuçlar,

katılımcıların duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonları yükseldikçe gruplara katılım isteğinin de arttığını göstermektedir. Öte yandan, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonunun yakın arkadaş gruplarına katılım isteğinin açıklanmasında bir etkisi bulunmamaktadır.

Çıkarısız liderlik motivasyonu için ise, gezi ve ödev/sunum gruplarında son basamağa kadar süren (β 'lar .13 ile .11 arasında), öğrenci toplulukları, spor toplulukları, kültür-sanat grupları ve ev/yurt arkadaşları gruplarına katılımında ikinci, üçüncü ve dördüncü basamakta (β 'lar .15 ile .11 arasında); öğrenci temsilcilikleri, sınıf arkadaşları ve internet gruplarında ise, üçüncü, dördüncü ve beşinci basamaklarda (β 'lar .13 ile .12 arasında) anlamlı olan pozitif etkiden söz etmek mümkündür. Çıkarısız liderlik motivasyonunun etnik, siyasi dini gruplar ve sivil toplum kuruluşlarına katılım isteğinin yordanmasında etkili olmadığı görülmüştür.

Sosyal-normatif liderlik motivasyonun gruplara katılım isteğinin yordanmasındaki etkisinin daha karmaşık olduğunu söylemek mümkündür. Analiz sonuçlarına göre sosyal-normatif liderlik motivasyonu ilk kümede yer alan etnik, siyasi, dini gruplara ve sivil toplum kuruluşlarına katılım isteğinin açıklanmasında sadece son basamakta pozitif yönde ($\beta = .12, p < .05$) etkiye sahiptir. Öte yandan, sosyal-normatif liderlik motivasyonunun, sınıf arkadaşları, öğrenci temsilcilikleri ve internet gruplarına katılım isteğinin yordanmasında tüm basamaklarda negatif yönde etkiye (β 'lar -.11 ile -.14 arasında) sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, sosyal normatif liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin düşük olan bireylere kıyasla, etnik, siyasi dini gruplar ve sivil toplum kuruluşlarına katılmayı daha fazla; sınıf arkadaşları, internet grupları ve öğrenci temsilcilikleri gruplarına katılmayı ise daha az istediği şeklinde yorumlanabilir.

Tüm gruplara ilişkin ortalamalar üzerinden yürütülen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları ise, katılım isteğinin yordanmasında duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonunun (β 'lar -.14 ile -.13 arasında) son basamağa kadar süren, çıkarısız liderlik motivasyonunun ise, ikinci, üçüncü ve dördüncü basamaklarda (β 'lar .12 ile .10 arasında) devam eden pozitif etkisinin olduğu görülmüştür.

4.5.2.2. Lider olma isteği

Katılımcıların farklı gruplara ilişkin liderlik isteklerinin liderlik motivasyonları ile ne derece ilişkili olduğu sorusunun yanıtı, liderlik motivasyonu ölçeğinin eşzamanlı geçerliliği için de önem taşımaktadır. Cohen ve Swerdlick (2013: 180) tarafından, “bir testten alınan puan ile eş zamanlı ölçümü yapılan ölçütü arasındaki ilişki” olarak tanımlanan eşzamanlı geçerlilik, ölçekten alınan puanlar ile gerçek dünyadaki olgular arasındaki ilişkinin gücünü saptamak açısından önemlidir. Analiz sonuçları incelediğinde sadece duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonunun tüm gruplarda son basamağa kadar oldukça yüksek düzeyde (Beta katsayıları, grup türlerinde .30 ile .43 arasında, tüm grup ortalamaları üzerinden yapılan analizlerde ise, .47 ile .53 arasında) ve pozitif yönde etkili olduğu saptanmıştır. Öte yandan, çıkarsız liderlik motivasyonu ile sosyal-normatif liderlik motivasyonu, bireylerin çeşitli gruplara liderlik etme isteğinin yordanmasında etkili değildir.

4.5.3. Ana Değer Boyutları

4.5.3.1. Katılma İsteği

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, çeşitli sosyal gruplara katılma isteğinin yordanmasında farklı ana değer boyutlarının etkili olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde yeniliğe açıklık ana değer boyutunun, üçüncü kümede yer alan gruplara (öğrenci topluluklar, spor toplulukları, kültür-sanat grupları, ev/yurt arkadaşları ve hayran grupları) katılım isteğinin yordanmasında son basamağa kadar pozitif etkiye (β 'lar .19 ile .15 arasında) sahip olduğu görülmüştür. Muhafazakarlık değer boyutunun ise, etnik, siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşlarına katılım isteğinin yordanmasında sadece üçüncü basamakta ($\beta = .16, p < .05$) pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu etki, bir sonraki basamakta dindarlık düzeyinin analize dahil edilmesiyle anlamlılık düzeyini kaybetmiştir. Özdeşlik ana değer boyutunun gruplardan hiçbirinde katılma isteğinin açıklanmasına katkıda bulunmadığı görülen analizlerde, özgenişletim ana değer boyutunun ilk kümede yer alan gruplara katılım isteğinin yordanmasında üçüncü ve beşinci basamaklarda negatif (β 'lar -.16 ile -.15 arasında, $p < .05$) yönde etkisi olduğu

görülmüştür. Öte yandan, tüm gruplar üzerinden yapılan analiz sonuçları, değer boyutlarının gruplara katılma isteğinin yordanmasında etkili olmadığını göstermiştir.

4.5.3.2. Lider Olma İsteği

Ana değer boyutlarının lider olma isteği üzerindeki etkisini incelendiğinde, sınıf arkadaşları, internet grupları ve öğrenci temsilciliklerinin aldığı dördüncü kümede özgenişletim ana değer boyutunun, lider olma isteğinin yordanmasında son basamağa kadar süren pozitif yönde etkisi (β 'lar .15 ile .14 arasında, $p < .05$) bulunmuştur. Diğer anadeğer boyutlarında, diğer grup türlerinde ve tüm gruplarda lider olma isteği ortalamaları üzerinden yapılan analiz sonuçlarında değer boyutlarının anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür.

4.5.4. Dindarlık Düzeyi

4.5.4.1. Katılma isteği

Analiz sonuçları, dindarlık düzeyinin bireylerin gruplara katılma isteğinin açıklanmasında önemli bir değişken olduğunu göstermiştir. Dindarlık düzeyinin etkisi, etnik siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşlarının yer aldığı ilk kümede pozitif yönde (β 'lar .22 ile .18 arasında) etkili bulunurken, gezi ve ödev sunum gruplarının yer aldığı ikinci kümede, öğrenci toplulukları, spor grupları, kültür sanat grupları, ev/yurt arkadaşları ve hayran gruplarını içeren üçüncü küme ile sınıf arkadaşları, öğrenci temsilcilikleri ve internet gruplarının yer aldığı dördüncü kümede negatif yönde (β 'lar -.19 ile -.12 arasında) etkide bulunmuştur. Bir başka deyişle, dindarlık düzeyi yüksek olan bireyler, etnik, siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşlara, dindarlık düzeyi düşük olan bireylerden daha fazla katılmak isterlerken, yakın arkadaş gruplarına hariç diğer tüm gruplara daha az katılmak istemişlerdir. Yakın arkadaş gruplarına katılım isteğinin yordanmasında ise, dindarlık düzeyinin etkili olmadığı görülmüştür. Tüm gruplara katılım isteği ortalamaları üzerinden yapılan analizlerde de, analiz sonuçları dindarlık düzeyinin gruplara katılım isteği üzerindeki etkisinin anlamlılık düzeyine ulaşmadığını göstermiştir.

4.5.4.2.Lider olma isteği

Analiz sonuçları, dindarlık düzeyinin, gruplara liderlik etme isteğinin yordanmasında anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermiştir.

4.5.5. Grup Değişkenleri

4.5.5.1.Katılma isteği

Grup özelliklerinin katılma isteğine olan etkisi incelendiğinde grubun sunduğu manevi ödüllerin ilk kümedeki gruplar (etnik, siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşları), ikinci kümedeki gruplar (gezi ve ödev sunum grupları) ve beşinci kümedeki gruplara (yakın arkadaş grupları) katılım isteğini pozitif şekilde yordadığı (β 'lar .24 ile .17 arasında) görülmüştür.

Gruplara katılım isteğini yordayan bir başka grup değişkeni ise, grupların süresidir. İlk kümede yer alan etnik, siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşlarının, üçüncü kümede yer alan öğrenci toplulukları, spor, kültür /sanat grupları, ev/yurt arkadaşları ve hayran grupları ve beşinci kümede yer alan yakın arkadaş gruplarının süresinin uzunluğu gruplara katılım isteğinin yordanmasında pozitif yönde (β 'lar .13 ile .14 arasında, $p < .05$) etkide bulunmuştur. Grupların süresinin etkisi gezi ve ödev sunum gruplarında ise tersine dönmüştür. Bir başka deyişle, bu grupların süresinin uzunluğu, katılım isteğinin açıklanmasında negatif yönde ($\beta = -.11, p < .05$) etkiye sahip olmuştur.

Üyelerin gruplara verdiği önemin ise gezi ve ödev/sunum grupları; sınıf arkadaşları öğrenci temsilcilikleri ve internet grupları ve yakın arkadaş gruplarına katılım isteğinin yordanmasında pozitif yönde (β 'lar .22 ile .15 arasında) etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Grubun üyeleri için ortak sonuçlar üretmesi ise, hem etnik, siyasi dini gruplar ve sivil toplum kuruluşlarında hem de öğrenci toplulukları, spor toplulukları, kültür-sanat grupları, ev/yurt arkadaşları, hayran gruplarında katılımisteğinin açıklanmasında pozitif yönde etkide (β 'lar .18 ile .16 , $p < .05$) bulunmuştur.

Katılımcıların gruplara katılma isteğine etkide bulunan bir diğer özellik ise, grupların geçirgenlik düzeyi olmuştur. Analiz sonuçlarına göre geçirgenlik düzeyi, gezi ve ödev/sunum grupları; öğrenci toplulukları, spor toplulukları, kültür-sanat grupları, ev/yurt arkadaşları, hayran grupları; sınıf arkadaşları öğrenci temsilcilikleri ve internet gruplarına katılım isteğinin yordanmasında pozitif yönde (β 'lar .17 ile .11 arasında)etkiye sahiptir. Bu sonuçlardan yola çıkarak bu grupların algılan geçirgenlikdüzeyi artıkça, bireylerin katılım isteklerinin de artacağını söylemek mümkündür.

Son olarak, grupların bütünleşiklik düzeyinin katılım isteğini yordadığı tek grup yakın arkadaş grupları ($\beta = .13, p < .05$)olmuştur. Bu bulgu bize, yakın arkadaş gruplarında algılanan bütünleşiklik düzeyi arttıkça, katılım isteğinin de artacağını ifade etmektedir.

Tüm grup ortalamaları üzerinden yürütülen analiz sonuçlarına göre ise, sadece grupların süresi ($\beta = .17, p < .01$) ve geçirgenlik düzeyinin ($\beta= .11, p < .05$), gruplara katılımisteğinin yordanmasında pozitif yönde etkili olduğu bulunmuştur.

4.5.5.2. Lider olma isteği

Bulgular, gezi, ödev/sunum grupları ile öğrenci toplulukları, spor grupları, kültür-sanat grupları, ev/yurt arkadaşları ve hayran gruplarında lider olma isteğinin yordanmasında, grubun sunduğu maddi ödüllerin pozitif yönde (β 'lar sırasıyla, .12 ve .11) etkisi olduğunu göstermektedir. Gezi ve ödev gruplarında, maddi ödülün yanı sıra, üyeler arasındaki etkileşim düzeyinin ($\beta = .16, p < .01$) liderlik isteğine pozitif yönde etkide bulunduğu görülmüştür. Öte yandan etnik, siyasi, dini gruplar ile sivil toplum kuruluşlarını içeren ilk kümede liderlik isteğinin yordanmasında, grubun büyüklüğü negatif ($\beta= -.17, p < .01$), grubun süresi ise pozitif yönde ($\beta = .13, p < .05$) etkide bulunmaktadır. Son olarak, yakın arkadaş gruplarında liderlik isteğinin yordanmasında üyelerin ortak amaçlara sahip olması negatif yönde ($\beta = -.13, p < .05$), grubun üyeler için ortak sonuçlar üretmesi ise pozitif yönde ($\beta = .15, p < .05$), etkili bulunmuştur. Bu bulgular bize, yakın arkadaş gruplarını ortak amaç üreten gruplar olarak algılayan bireylerin, algılamayanlara kıyasla liderlik için daha az istekli olduğunu göstermektedir. Öte yandan, yakın arkadaş gruplarını ortak sonuçlar üreten gruplar olarak algılayan bireylerin liderlik için daha fazla istek duyduklarını ortaya koymuştur.

Tüm gruplarda lider olma isteği üzerinden yapılan analiz sonuçları ise, grubun sunduğu maddi ödül düzeyinin, liderlik isteği üzerinde etkili olan ($\beta = .11, p < .05$) tek grup değişkeni olduğunu göstermiştir. Yani, grupların sunduğu maddi ödül arttıkça, liderlik etme isteği de artmaktadır.

4.6. LİDERLİK MOTİVASYONLARI VE BİREYLERİN LİDERLİK ETME İSTEKLERİ

Üç liderlik motivasyonunun bireylerin çeşitli gruplarda lider olma istekleri üzerindeki etkisinin ayrıntılı olarak incelenmesini amaçlayan *Soru 5*'i cevaplandırılmak için, katılımcılar duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu, çıkarsız liderlik motivasyonu ve sosyal-normatif liderlik motivasyonu puan ortalamaları üzerinden düşük, orta ve yüksek puan ortalamalarına sahip katılımcılar olmak üzere üç gruba ayrılmışlardır. Gruplara ayırma yönteminde katılımcıların ortalama sıraları dikkate alınmıştır. Bireyin belirtilen liderlik motivasyonu ortalaması en düşük %33'lük dilimde yer alıyorsa bireyin belirtilen liderlik motivasyonunun düşük, orta %33'lük dilimde yer alıyorsa orta, yüksek %33'lük grupta yer alıyorsa yüksek olduğuna karar verilmiştir. Daha sonra her bir liderlik motivasyonu için düşük, orta ve yüksek puan ortalamalarına sahip katılımcıların çeşitli gruplarda lider olma isteğinin farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla 3 ayrı çok yönlü varyans analizi (*MANOVA*) gerçekleştirilmiştir.

Düşük, orta ve yüksek duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonuna sahip olan bireylerin çeşitli gruplarda lider olma isteklerinin farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen çok yönlü varyans analizinde (*MANOVA*), kovaryans eşitliği varsayımı desteklenememiştir (*Box's M* = 83.61, $F_{(20, 585060.56)} = 2.74, p < .05$). Bu aşamada, Field (2007: 604) ve Tabachnick ve Fidell (2007: akt., Field, 2007: 604) tarafından örneklemin büyük olduğu veya grup büyüklüklerinin eşit olduğu durumlarda varsayım ihlaline rağmen analizin yapılmasında sakınca olmadığı görüşüne dayanılarak, analize devam edilmiş; ancak, Hotelling's Trace testi sonuçları rapor edilmiştir.

Analiz sonuçları çeşitli grup türlerinde lider olma isteğinin düşük, orta ve yüksek duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonuna sahip bireyler arasında farklılaştığını göstermiştir (*Hotelling's T* = .31, $F_{(10, 852)} = 13.11, p < .001$). Devamında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarında tüm grup türlerinde, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu orta olan bireylerden anlamlı olarak daha

fazla, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu orta olan bireylerin ise duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu düşük olan bireylerden anlamlı olarak daha fazla lider olmak istediği bulgulanmıştır (Etnik, siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşları için $F_{(2, 431)} = 21.51$; Ödev/sunum ve gezi grupları için, $F_{(2,431)} = 34.30$; Öğrenci toplulukları, spor toplulukları, kültür/sanat grupları, ev-yurt arkadaşları ve hayran grupları için $F_{(2, 431)} = 39.13$; Sınıf arkadaşları, internet grupları ve öğrenci temsilcilikleri için $F_{(2,431)} = 33.57$; Yakın arkadaş grupları için $F_{(2, 431)} = 25.97$, hepsi için $p < .001$). Bulgulara bakılarak, yüksek düzeyde duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonuna sahip bireylerin gerçekten de tüm gruplarda lider olmayı, düşük ve orta düzeyde duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonuna sahip bireylerden daha fazla tercih ettiğini söylemek mümkündür. Duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu düşük, orta ve yüksek olan bireylerin tüm grup türlerinde lider olma istekleriyle ilgili ortalama ve standart sapmaları Tablo 21’den incelenebilir (Ayrıca, bkz. Şekil 6).

Tablo 21 Duyuşsal– Kimlik Liderlik Motivasyonu Yüzdelerine Göre Bireylerin Sosyal Gruplarda Lider Olma İstekleri

Gruplar	Düşük Duyuşsal-Kimlik Liderlik Motivasyonu (n=148)		Orta Duyuşsal-Kimlik Liderlik Motivasyonu (n=139)		Yüksek Duyuşsal-Kimlik Liderlik Motivasyonu (n=147)	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Etnik, Siyasi, Dini Gruplar ve Sivil Toplum Kuruluşları	1.94 _a	0.85	2.21 _b	0.81	2.60 _c	.0.93
Gezi Grupları ve Ödev/Sunum Grupları	2.28 _a	1.06	2.92 _b	1.14	3.36 _c	1.17
Öğrenci. Spor Topl., Ev Arkadaşları. Kültür-Sanat ve Hayran Grupları	2.15 _a	0.87	2.56 _b	0.75	2.99 _c	0.85
Sınıf Ark., Öğrenci Temsilcilikleri ve İnternet Grupları	2.04 _a	1.00	2.32 _b	0.89	2.92 _c	0.92
Yakın Arkadaş Grupları	2.53 _a	1.44	2.99 _b	1.48	3.74 _c	1.46

Gruplar arası farkların incelenmesinde *Bonferroni* testi sonuçları dikkate alınmıştır. Aynı satır içinde farklı harflerle işaretlenen ortalamalar birbirlerinden anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Düşük, orta ve yüksek çıkarsız liderlik motivasyonuna sahip olan bireylerin çeşitli gruplarda lider olma isteklerinin farklılaşp farklılaşmadığını inceleyen çok yönlü varyans analizi (*MANOVA*) sonuçları anlamlı bir fark bulunmadığını göstermiştir (*Wilks’ Lambda Value = .99*, $F_{(10, 854)} = .46$, $p > .05$). Bulgular, bireylerin çıkarsız liderlik motivasyonlarına bakılarak, farklı gruplarda lider olma isteklerine yönelik çıkarımlarda bulunulamayacağını göstermektedir. çıkarsız liderlik motivasyonu düşük, orta ve yüksek olan bireylerin tüm grup türlerinde lider olma istekleri Tablo 22’den incelenebilir (ayrıca, bkz., Şekil 7).

Tablo 22Çıkarırsız Liderlik Motivasyonu Yüzdelerine Göre Bireylerin Sosyal Gruplarda Lider Olma İstekleri

Gruplar	Düşük Çıkarırsız Liderlik Motivasyonu (n=158)		Orta Çıkarırsız Liderlik Motivasyonu (n=131)		Yüksek Çıkarırsız Liderlik Motivasyonu (n=145)	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Etnik, Siyasi, Dini Gruplar ve Sivil Toplum Kur.	2.23 _a	0.88	2.22 _a	0.92	2.31 _a	0.93
Gezi Grupları ve Ödev/Sunum Grupları	2.80 _a	1.16	2.85 _a	1.31	2.91 _a	1.16
Öğrenci. Spor Topl., Ev Arkadaşları. Kültür-Sanat ve Hayran Grupları	2.56 _a	0.86	2.58 _a	0.92	2.56 _a	0.91
Sınıf Arkadaşları, Öğrenci Temsilcilikleri ve İnternet Grupları	2.45 _a	1.02	2.40 _a	1.00	2.44 _a	1.01
Yakın Arkadaş Grupları	3.16 _a	1.52	3.11 _a	1.52	3.08 _a	1.58

Gruplar arası farkların incelenmesinde *Bonferromni* testi sonuçları dikkate alınmıştır. Aynı satır içinde farklı harflerle işaretlenen ortalamalar birbirlerinden anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

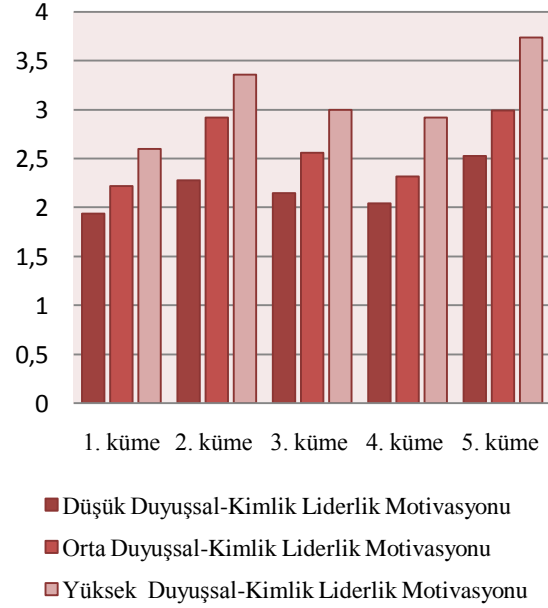
Düşük, orta ve yüksek düzeyde sosyal-normatif liderlik motivasyonuna sahip olan bireylerin çeşitli gruplarda lider olma isteklerinin farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen çok yönlü varyans analizinin (*MANOVA*) sonuçları anlamlı farklar bulunduğunu ortaya koymuştur (*Wilks' Lambda Value* = .90, $F_{(10, 854)} = 4.89$, $p < .001$). Devamında yürütülen tek yönlü varyans analizi sonuçları ise, etnik, siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşları, ödev/sunum ve gezi grupları, öğrenci toplulukları, spor toplulukları, kültür/sanat grupları, ev-yurt arkadaşları ve hayran grupları ve yakın arkadaş gruplarında, sosyal-normatif liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin hem sosyal-normatif liderlik motivasyonu düşük hem de orta düzeyde olan bireylerden anlamlı olarak daha fazla lider olmak istediklerini göstermiştir (Etnik, siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşları için $F_{(2, 431)} = 9.69$; Ödev/sunum ve gezi grupları için, $F_{(2,431)} = 8.71$; Öğrenci toplulukları, spor toplulukları, kültür/sanat grupları, ev-yurt arkadaşları ve hayran grupları için $F_{(2, 431)} = 9.62$; Yakın arkadaş grupları için $F_{(2, 431)} = 8.47$, hepsi için $p < .001$). Öte yandan, sadece sınıf arkadaşları, internet grupları ve öğrenci temsilcilikleri için, sosyal-normatif liderlik motivasyonu düşük olan bireylerin (*Ort.* = 2.14, *SS* = 0.96) hem sosyal-normatif liderlik motivasyonu orta (*Ort.* = 2.46, *SS* = 1.01) hem de yüksek düzeyde (*Ort.* = 2.69, *SS* = 0.97) olan bireylerden anlamlı olarak daha az lider olmak istedikleri gözlenmiştir ($F_{(2,431)} = 11.58$, $p < .001$). Analiz sonuçları her ne kadar, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu kadar belirgin düzeyde olmasa da, sosyal-normatif liderlik motivasyonunun da bireylerin grup içindeki konum yöneliminin anlaşılmasında önemli bir değişken olduğuna işaret etmektedir. Tüm grup türlerindeki farklar Tablo 23'ten incelenebilir (ayrıca, bkz., Şekil 8)

Tablo 23 Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu Yüzdelere Göre Bireylerin Sosyal Gruplarda Lider Olma İstekleri

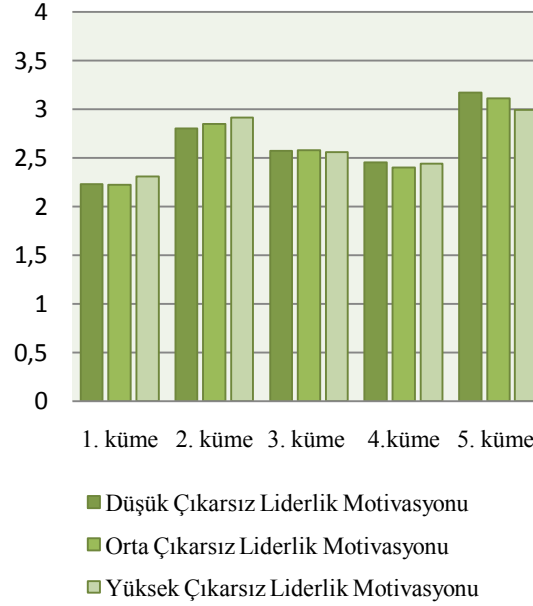
Gruplar	Düşük Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu (n=143)		Orta Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu (n=146)		Yüksek Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu (n=145)	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Etnik, Siyasi, Dini Gruplar ve Sivil Toplum Kuruluşları	2.07 _a	0.91	2.18 _a	.0.84	2.51 _b	.0.92
Gezi Grupları ve Ödev/Sunum Grupları	2.67 _a	1.16	2.70 _a	1.09	3.19 _b	3.18
Öğrenci. Spor Toplulukları, Ev Arkadaşları, Kültür-Sanat ve Hayran Grupları	2.44 _a	0.87	2.43 _a	0.83	2.83 _b	0.93
Sınıf Arkadaşları Öğrenci Temsilcilikleri ve İnternet Grupları	2.14 _a	0.96	2.46 _b	1.01	2.69 _b	0.97
Yakın Arkadaş Grupları	2.87 _a	1.55	2.88 _a	1.46	3.51 _b	1.54

Gruplar arası farkların incelenmesinde *Bonferroni* testi sonuçları dikkate alınmıştır. Aynı satır içinde farklı harflerle işaretlenen ortalamalar birbirlerinden anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

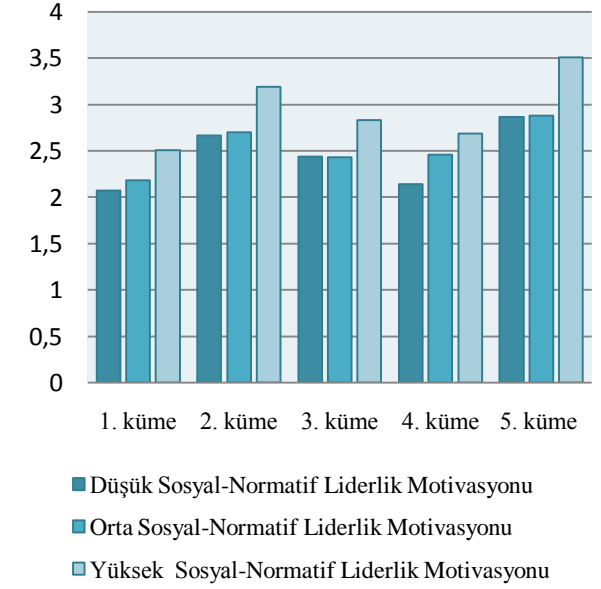
Şekil 6 Duyuşsal –Kimlik Liderlik Motivasyonu Yüzdelere Göre Bireylerin Sosyal Gruplarda Lider Olma İstekleri



Şekil 7 Çıkarırsız Liderlik Motivasyonu Yüzdelere Göre Bireylerin Sosyal Gruplarda Lider Olma İstekleri



Şekil 8 Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu Yüzdelere Göre Bireylerin Sosyal Gruplarda Lider Olma İstekleri



- 1. küme:** Etnik, siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşları
2. küme: Gezi ve ödev/sunum grupları
3. küme: Öğrenci toplulukları, spor toplulukları, ev arkadaşları, kültür-sanat ve hayran grupları
4. küme: Sınıf arkadaşları, öğrenci temsilcilikleri ve internet grupları
5. küme: Yakın arkadaş grupları

Denence 3'ün sınanması amacıyla, tüm gruplarda liderlik etme istek düzeyi en yüksek, orta ve en düşük düzeyde olan bireylerin liderlik motivasyon düzeylerinin farklı olup olmadığı çok yönlü varyans analizi (*MANOVA*) yöntemiyle incelenmiştir. Analiz öncesi, kovaryans eşitliği varsayımının desteklenmediği görülmüştür (*Box's M* = 96.41, $F_{(20, 668570.11)} = 4.76, p < .001$). Bu aşamada, daha önce belirtildiği gibi, Field'in (2007: 604) ve Tabachnik ve Fidell'in (2007: akt., Field, 2007: 604), örneklemin büyük olduğu veya grup büyüklüklerinin eşit olduğu durumlarda varsayım ihlaline rağmen, analizin yapılmasında sakınca olmadığı görüşüne dayanılarak, analize devam edilmiş ancak sonuçlar *Hotelling's Trace* kriterine göre rapor edilmiştir. Yine analiz öncesinde yapılan ve gruplar arası varyans eşitliği varsayımını test eden *Levene testi* sonuçlarında Genel Liderlik Motivasyonu değişkeni ($F_{(2, 435)} = 3.82, p < .05$) için belirtilen varsayımın desteklenmediği görüldüğünden bu değişkende gruplar arası farkların incelenmesinde *Games-Howell* sonuçları dikkate alınmıştır. Varsayım ihlalinin olmadığı diğer değişkenlerde ise gruplar arası farklar için, *Bonferroni testi* sonuçları dikkate alınmıştır.

Analiz sonuçları, tüm gruplarda lider olma isteklerine göre ayrılan bireylerin liderlik motivasyon düzeylerinin farklılaştığını göstermiştir (*Hotelling's Trace* = .31, $F_{(8, 862)} = 16.51, p < .001$). Devamında incelenen tek yönlü varyans analizi sonuçları ise, gruplar arası farkların çıkarsız liderlik motivasyonu hariç, tüm liderlik motivasyonlarında anlamlı olduğunu göstermiştir (Duyuşsal-kimlik için $F_{(2, 435)} = 64.39$, Sosyal-normatif için $F_{(2, 435)} = 12.15$, Genel Liderlik motivasyonu için $F_{(2, 435)} = 42.64$, hepsi için $p < .001$; Çıkarsız liderlik motivasyonu için, $F_{(2, 435)} = 0.25, p > .05$). Tüm gruplarda lider olma isteği düzeyine göre ayrılan bireylerin liderlik motivasyonu puanları Tablo 24'ten incelenebilir. Bulgular bize, çıkarsız liderlik motivasyonu dışındaki liderlik motivasyonu tiplerinin bireylerin lider olma istek düzeylerini belirlemede önemli bir değişken olduğunu göstermektedir ve liderlik motivasyon tipleri arasında en ayırt edici olan liderlik motivasyonu, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonudur (Bkz. Tablo 24). Dolayısıyla, *Denence 3'ün* kısmen desteklendiği söylenebilir.

Tablo 24 Tüm Gruplarda Lider ve Üye Olmak İsteyen Bireylerin Liderlik Motivasyonu

Liderlik Motivasyonu Tipi	Üye Olmak İsteyen Bireyler (n=151)		Kararsızlar (n=137)		Lider Olmak İsteyen Bireyler (n=150)	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Duyuşsal-Kimlik Liderlik Motivasyonu *	2.59 _a	.74	3.18 _b	.63	3.51 _c	.75
Çıkarıcı Liderlik Motivasyonu *	3.38 _a	.73	3.43 _a	.68	3.43 _a	.71
Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu *	2.88 _a	.64	3.01 _a	.60	3.42 _b	.52
Genel Liderlik Motivasyonu **	2.92 _a	.48	3.22 _b	.41	3.42 _c	.52

*Gruplar arası farkların incelenmesinde *Bonferroni* testi sonuçları dikkate alınmıştır.

** Gruplar arası farkların incelenmesinde *Games-Howell* testi sonuçları dikkate alınmıştır.

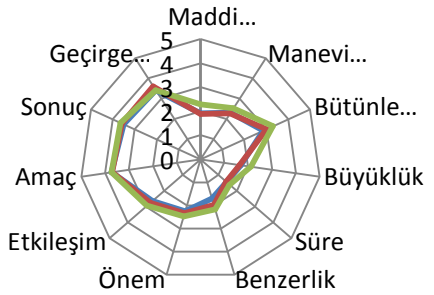
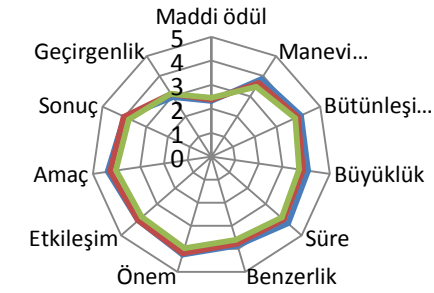
Aynı satır içinde farklı harflerle işaretlenen ortalamalar birbirlerinden anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

4.7. LİDERLİK MOTİVASYONU TÜRLERİNE GÖRE BİREYLER

Liderlik motivasyonlarının değerler ve çeşitli gruplarda lider olma isteği ile ilişkisinin ayrıntılı biçimde analizi için, her üç liderlik motivasyonundan yüksek puan ortalamasına sahip bireyler belirlenmiştir. Daha sonra, bu bireylerin diğer liderlik motivasyonları düzeyleri de incelenerek sadece bir liderlik motivasyonunda yüksek puan ortalamasına sahip bireyler seçilmiştir. Daha sonra bireylerin sahip olduğu liderlik motivasyonu türünün, değer yönelimlerini ve lider olma isteklerini etkileyip etkilemediğini (*Soru 6*) incelemek üzere bu bireylerin değer yönelimleri ve lider olma istekleri çok yönlü varyans analizleriyle incelenmiştir.

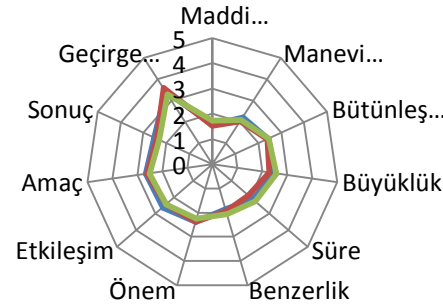
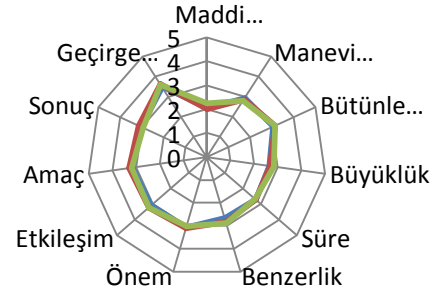
Tüm bu analizlere geçilmeden önce, her bir grup kümesinin, duyuşsal-kimlik, çıkarıcı ve sosyal-normatif liderlik motivasyonları yüksek olan bireyler tarafından çeşitli grup özellikleri nasıl algılandıkları incelenmiş ve grupların bu kişiler tarafından oldukça benzer algılandığı görülmüştür (Bkz., Şekil 9, Şekil 10, Şekil 11, Şekil 12 ve Şekil 13).

Şekil 9 Üç Liderlik Motivasyonundan Biri Yüksek Olan Bireylere Göre İlk Kümedeki Grupların Özellikleri

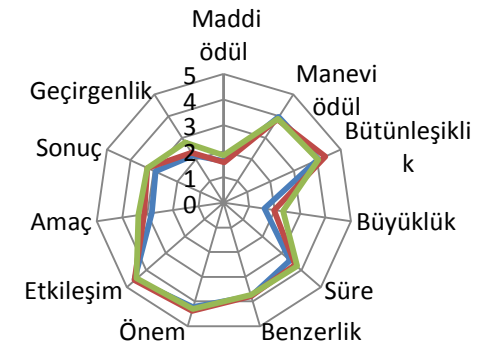


Şekil 10 Üç Liderlik Motivasyonundan Biri Yüksek Olan Bireylere Göre İkinci Kümedeki Grupların Özellikleri

Şekil 11 Üç Liderlik Motivasyonundan Biri Yüksek Olan Bireylere Göre Üçüncü Kümedeki Grupların Özellikleri



Şekil 12 Üç Liderlik Motivasyonundan Biri Yüksek Olan Bireylere Göre Dördüncü Kümedeki Grupların Özellikleri



— Duyuşsal-Kimlik
— Çıkarlı
— Sosyal-Normatif

Şekil 13 Üç Liderlik Motivasyonundan Biri Yüksek Olan Bireylere Göre Beşinci Kümedeki Grupların Özellikleri

4.7.1. Liderlik Motivasyonu Türlerine Göre Bireylerin Değer Yönelimleri

Yüksek duyuşsal-kimlik, yüksek sosyal-normatif ve yüksek çıkarsız liderlik motivasyonuna sahip bireylerin ana değer boyut ortalamalarının birbirlerinden farklı olup olmadığını incelemek üzere çok yönlü varyans analizi (*MANOVA*) gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların cevaplama yanlılıklarını, analiz sonuçlarını etkilemesini engellemek amacıyla bu analizlerde bireylerin tüm değerlere verdikleri derecelerin bir ortalaması hesaplanarak her ana değer grubu ortalamasından çıkartılmış; elde edilen düzeltilmiş değer ortalamaları analizde kullanılmıştır. Analiz öncesi, kovaryans eşitliği varsayımı desteklenemediği görülmüştür (Box's $M= 34.70$ $F_{(20, 72974,750)}= 1.67$, $p < .05$). Yine Field (2007: 604), dile getirdiği ve aktardığı görüşlerle analize devam edilmiş, ancak *Hotelling's Trace* testi sonuçları rapor edilmiştir.

Analiz sonucunda, düzeltilmiş ana değer boyutları ortalamalarının liderlik motivasyonu türüne göre anlamlı şekilde farklılaştığı saptanmıştır (*Hotelling's T*= .48, $F_{(8, 350)}= 10.59$, $p < .001$).

Tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde, dört ana değer boyutunda gruplar arası farklılıkların anlamlı olduğu görülmüştür (yeniliğe açıklık için $F_{(2,179)} = 6.10$, $p < .01$; muhafazakarlık için $F_{(2, 179)}=14.08$, $p < .001$; özaşkınlık için $F_{(2, 179)} =14.40$, $p < .001$; özgenişletim için $F_{(2,179)} =38.04$, $p < .001$). Gruplar arası farklılıkların incelenmesinde *Bonferroni* seçeneğinin sonuçları dikkate alınmıştır.

Yeniliğe açıklık değer boyutunda, sosyal normatif liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin değer ortalamaları ile duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu ve çıkarsız liderlik motivasyonu yüksek bireyler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öte yandan analiz sonuçları göstermektedir ki, duyuşsal-kimlik motivasyonu yüksek bireyler yeniliğe açıklık değer ortalamaları, çıkarsız liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin yeniliğe açıklık değer ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir. Diğer bir deyişle, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonlarına sahip bireyler yeniliğe açıklık değerlerine çıkarsız liderlik motivasyonuna sahip bireylerden daha fazla önem vermektedirler.

Muhafazakarlık değer boyutunda, çıkarsız liderlik motivasyonu yüksek bireyler ile sosyal-normatif liderlik motivasyonu yüksek bireyler benzer ortalamalara sahipken, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin her iki gruptan da daha düşük ortalamalara sahip olduğu görülmüştür.

Özdeşkinlik değer boyutunda, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin ortalamaları, hem çıkarsız liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin, hem de sosyal-normatif liderlik motivasyonu yüksek bireylerin ortalamalarından anlamlı olarak daha düşük bulunmuştur.

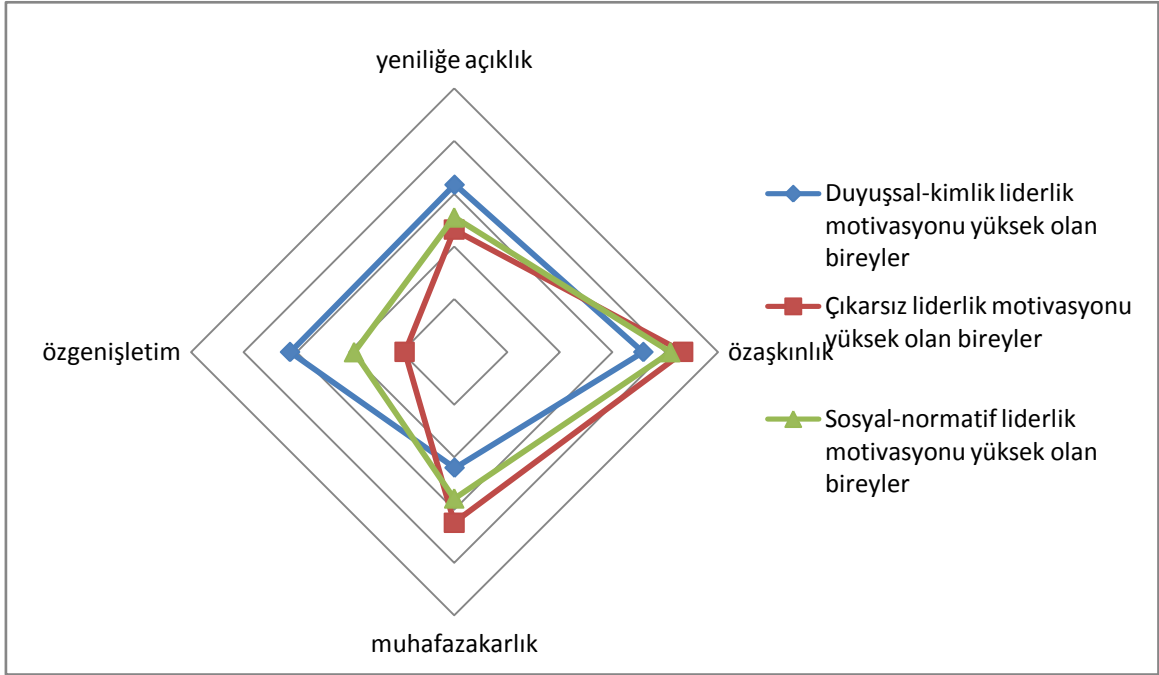
Özgenişletim boyutunda ise, üç motivasyon türü arasındaki farklar oldukça belirgindir. Bu değer boyutundaen yüksek ortalamalar, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonuna sahip bireylere aittir. Sosyal-normatif liderlik motivasyona sahip bireylerin ortalaması ise çıkarsız liderlik motivasyonuna sahip olanlara göre anlamlı olarak daha yüksektir. Üç liderlik motivasyonu türünde yer alan bireylerin düzeltilmişana değer boyutları ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 25'ten incelenebilir (ayrıca bkz.,Şekil 14). Bulgular liderlik motivasyonlarına ilişkin regresyon ve korelasyon analizleri sonuçlarını destekleyerek, özgenişletim değerlerinin dört ana değer grubu içinde liderlik motivasyonlarıyla en fazla ilişkisi bulunan değer tipi olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur.

Tablo 25 Liderlik Motivasyonu Türlerine Göre Bireylerin Düzeltilmiş Değer Ortalamaları

Gruplar	Duyuşsal-Kimlik Liderlik Motivasyonu Yüksek Olan Bireyler (n=52)		ıkarsız Liderlik Motivasyonu Yüksek Olan Bireyler (n=85)		Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu Yüksek Olan Bireyler (n=45)	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Yeniliğe Açıklık	.09 _a	.65	-.34 _b	.62	-.22 _{ab}	.75
Muhafazakarlık	-.40 _a	.58	.12 _b	.55	-.11 _b	.55
Özdeşkinlik	.29 _a	.42	.67 _b	.41	.55 _b	.36
Özgenişletim	.06 _a	.77	-1.03 _b	.69	-.55 _c	.66
Güç	-.19 _a	.95	-1.54 _b	.90	-.86 _c	.90
Başarı	.30 _a	.84	-.51 _b	.78	-.25 _b	.79
Hazcılık	.00 _a	1.24	-.90 _b	1.46	-.54 _{ab}	1.52
Uyarılım	-1.05 _a	1.29	-1.78 _b	1.32	-1.19 _{ab}	1.52
Özyönelim	.69 _a	.72	.55 _a	.73	.37 _a	.71
Evrenselcilik	.25 _a	.60	.63 _b	.65	.50 _{ab}	.50
İyilikseverlik	.33 _a	.52	.70 _b	.52	.60 _b	.51
Geleneksellik	-1.70 _a	.88	-.79 _b	.95	-1.31 _a	1.00
Uyma	-.12 _a	.88	.32 _b	.72	.36 _b	.80
Güvenlik	.56 _a	.74	.78 _a	.64	.69 _a	.67

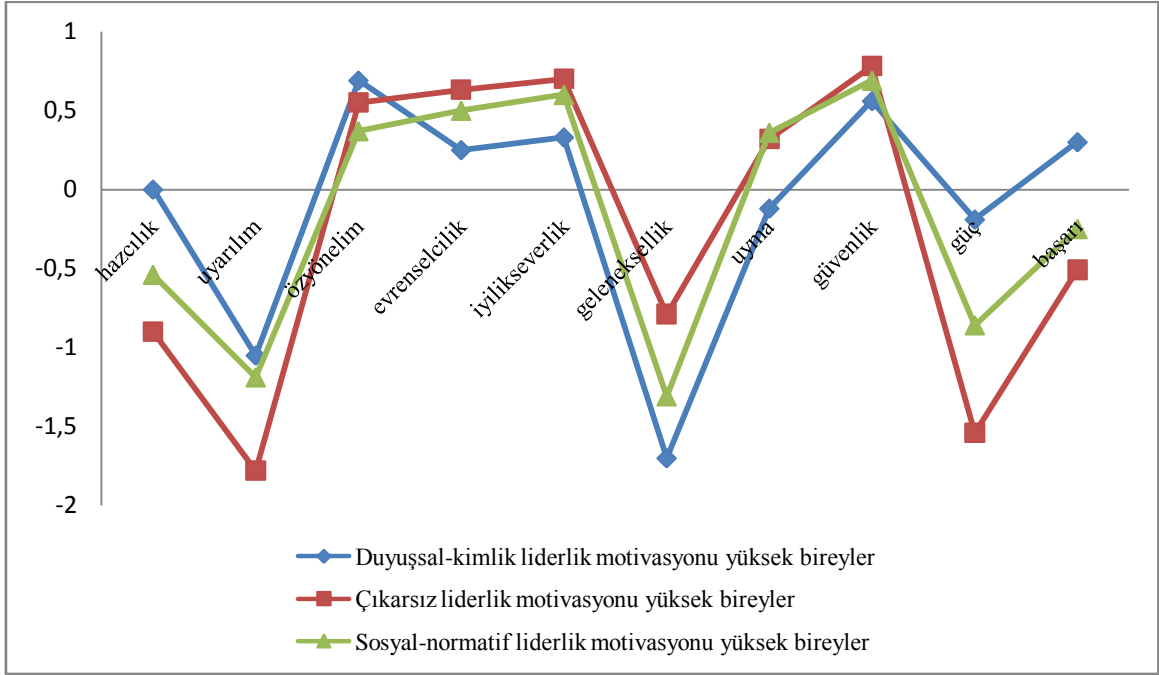
Gruplar arası farklar *Bonferroni* testine göre rapor edilmiştir. Bir satır içinde farklı harflerle işaretlenen ortalamalar birbirlerinden anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Şekil 14 Liderlik Motivasyonu Türlerine Göre Bireylerin Düzeltilmiş Değer Yönelimleri



Üç liderlik motivasyonundan biri yüksek olan bireylerin tek tek alt değer tipleri ortalamaları çok yönlü varyans analizi (*MANOVA*) yöntemiyle incelenmiştir. Bu analizlerde de bireylerin düzeltilmiş değer ortalamaları kullanılmıştır. Analiz sonuçları, alt değer tipi ortalamalarının da liderlik motivasyonu türüne göre farklılaştığını göstermiştir (*Wilks' Lambda Value* = .60, $F_{(20, 340)} = 5.03$, $p < .001$). Devamında incelenen tek yönlü varyans analizi sonuçları ise, özyönelim ve güvenlik değer tipleri dışında, diğer tüm değer tiplerinin motivasyon türüne göre anlamlı olarak farklılaştığını göstermiştir (Güç için $F_{(2, 179)} = 36.11$, $p < .001$; başarı için $F_{(2, 179)} = 16.72$, $p < .001$; hazcılık için $F_{(2, 179)} = 6.52$, $p < .01$; uyarılım için $F_{(2, 179)} = 5.48$, $p < .01$; evrenselcilik için $F_{(2, 179)} = 6.53$, $p < .01$; iyilikseverlik için $F_{(2, 179)} = 8.33$, $p < .001$; geleneksellik için $F_{(2, 179)} = 14.09$, $p < .01$; Uyma için $F_{(2, 179)} = 6.18$, $p < .01$). Duyuşsal-kimlik, çıkarıcı ve sosyal-normatif liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin alt değer tipi ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 25'ten incelenebilir (ayrıca, bkz. Şekil 15).

Şekil 15 Düzeltilmiş Değer Ortalamaları Üzerinden Üç Liderlik Motivasyonundan Biri Yüksek Olan Bireylerin Değer Yönelimleri



4.7.2. Liderlik Motivasyonu Türlerine Göre Bireylerin Liderlik Etme İstekleri

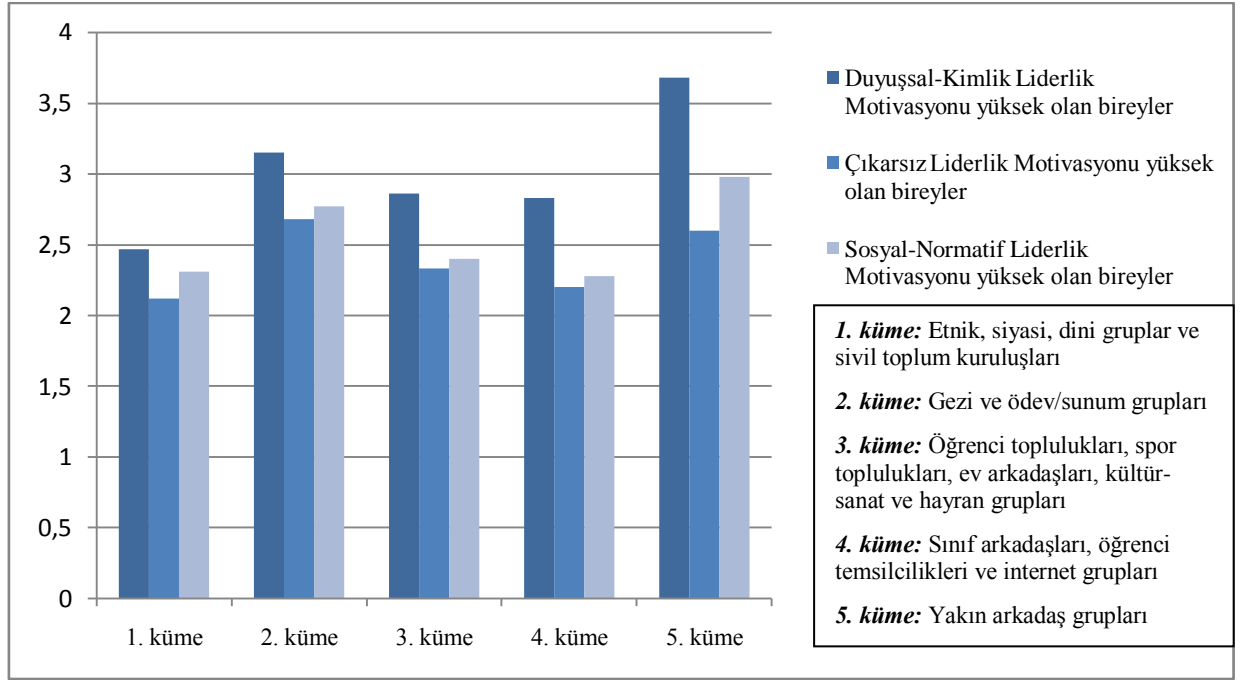
Gruplarda lider olma isteğinin motivasyon türüne göre ayrışıp ayrışmadığını incelemek üzere yapılan çok yönlü varyans analizinde (*MANOVA*), kovaryans eşitliği varsayımı desteklenmediği görülmüştür. ($Box's M = 67.96, F_{(30, 63455.94)} = 2.17, p < .05$). Bu nedenle analiz sonuçları daha muhafazakar bir test olan (Field, 2007: 604) *Hotelling's Trace* kriterlerine göre rapor edilmiştir. Bağımlı değişkenlerin gruplar arası varyans eşitliği varsayımını inceleyen *Levene testi* sonuçları ise, öğrenci toplulukları, spor grupları, kültür/sanat grupları, ev arkadaşları ve hayran grupları hariç tüm gruplarda varyans eşitliğinin sağlandığını göstermiştir (Öğrenci toplulukları, spor toplulukları, kültür/sanat grupları, ev-yurt arkadaşları ve hayran grupları için $F_{(2, 176)} = 5.15, p < .01$). Çok yönlü varyans analizi sonucunda yüksek duyuşsal-kimlik, sosyal-normatif ve çıkarsız liderlik motivasyonuna sahip bireylerin, çeşitli gruplarda lider olma isteklerinin anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür (*Hotelling's T* = .17, $F_{(10, 342)} = 2.92, p < .01$).

Grup türlerindeki farklılıkların anlaşılması için devamındaki tek yönlü varyans analizi sonuçlarının incelenmesinde gruplar arası varyans eşitliğinin sağlandığı gruplarda (1. Küme, 2. Küme, 4. Küme ve 5. Küme) *Bonferroni testi* sonuçları dikkate alınırken,

varsayımın sağlanmadığı 3. Kümede ise *Games-Howell* testi sonuçları dikkate alınmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonuçları etnik, siyasi, dini gruplar ve sivil toplum kuruluşları ($F_{(2, 176)} = 2.59, p > .05$) ile gezi ve ödev-sunum grupları ($F_{(2, 176)} = 2.86, p > .05$) için anlamlı değildir. Yani, bu tür gruplarda lider olması isteği, motivasyon türüne bağlı olarak değişmemektedir. Öte yandan, Öğrenci Toplulukları, Spor Toplulukları, Ev Arkadaşları, Kültür-Sanat ve Hayran Grupları ($F_{(2,176)} = 7.38, p < .01$) ve Sınıf Arkadaşları, Öğrenci Temsilcilikleri ve İnternet Grupları ($F_{(2, 176)} = 7.80, p < .01$) için, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin hem yüksek çıkarsız liderlik motivasyonuna sahip bireylerden hem de yüksek sosyal-normatif liderlik motivasyonuna sahip bireylerden anlamlı olarak daha fazla lider olmak istedikleri bulgulanmıştır. Yakın Arkadaş Grupları içinse ($F_{(2,176)} = 8.63, p < .001$), duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin, çıkarsız liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerden daha fazla lider olmak istedikleri bulgulanmıştır. Üç motivasyon grubundaki bireylerin çeşitli grup türlerinde lider olma isteklerine ilişkin ortalama ve standart sapmalar Tablo 26'da yer almaktadır (ayrıca, bkz. Şekil 16).

Genel olarak, bu varyans analizi sonuçları, gruplarda lider olma isteğinin açıklanmasında yapılan regresyon analizleri ile tutarlı olarak, en etkili liderlik motivasyonun duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu olduğunu göstermektedir.

Şekil 16 Liderlik Motivasyonu Türlerine Göre Bireylerin Tüm Gruplarda Lider Olma İstekleri



Tablo 26 Bireylerin liderlik motivasyonlarına göre gruplarda lider olma istekleri

Gruplar	Duyuşsal-Kimlik Liderlik Motivasyonu Yüksek Olan Bireyler (n=50)		Çıkarıcı Liderlik Motivasyonu Yüksek Olan Bireyler (n=84)		Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu Yüksek Olan Bireyler (n=45)	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Etnik, Siyasi, Dini Gruplar ve Sivil Toplum Kuruluşları*	2.47 _a	0.91	2.12 _a	0.92	2.31 _a	0.72
Gezi Grupları ve Ödev/Sunum Grupları*	3.15 _a	1.05	2.68 _a	1.08	2.77 _a	1.23
Öğrenci, Spor Toplulukları, Ev Arkadaşları, Kültür-Sanat ve Hayran Grupları**	2.86 _a	0.62	2.33 _b	0.87	2.40 _b	0.79
Sınıf Arkadaşları Öğrenci Temsilcilikleri ve İnternet Grupları*	2.83 _a	0.85	2.20 _b	1.01	2.28 _b	0.81
Yakın Arkadaş Grupları*	3.68 _a	1.36	2.60 _b	1.52	2.98 _{ab}	1.45

*Gruplar arası farkların incelenmesinde *Bonferroni* testi sonuçları dikkate alınmıştır.

** Gruplar arası farkların incelenmesinde *Games-Howell* testi sonuçları dikkate alınmıştır.

Aynı satır içinde ayrı harflerle işaretlenen ortalamalar birbirlerinden anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

4.7.3. Liderlik Motivasyonu Türlerine Göre Bireylerin Liderlik İsteğini Yordayan Faktörler

Liderlik motivasyonları türlerine göre gruplandırılan bireylerin gruplara liderlik etme isteğini yordayan faktörlerin incelenmesi, bir deyişle *Soru 7*'nin cevaplandırılması amacıyla için 3 ayrı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerde, demografik değişkenler olarak yaş ve cinsiyet değişkenleri, birinci basamakta, ana-değer boyutları

ikinci basamakta, katılımcıların dindarlık düzeyleri üçüncü basamakta ve grup değişkenleri son basamakta *enter* yöntemiyle analize dahil edilmişlerdir.

Tüm gruplarda liderlik isteği ortalamasının bağımlı değişken olduğu analizlerde duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin liderlik isteğinin, cinsiyet, değer boyutları, dindarlık ve grup özellikleri değişkenlerinden hiç biri ile açıklanamadığı bulgulanmıştır.

Sosyal-normatif liderlik motivasyonu ile ilgili hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarında incelenen dört model de anlamlılık düzeyine ulaşamamıştır. Modeller anlamlı olmasa da, iki değişkenin yordayıcı gücü olduğuna değinmekte yarar bulunmaktadır: bu liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin liderlik isteğinin yordanmasında anadeğer boyutlarından yeniliğe açıklık ($\beta = -.46, p < .05$) ve özgenişletim değerlerinin ($\beta = .48, p < .05$) etkili olduğu görülmektedir. Sosyal-normatif motivasyona sahip bireylerin liderlik istekleri özgenişletim değerlerine verdikleri önemin yükselmesi ile artarken, yeniliğe açıklık değerlerine verdikleri önemin azalmasıyla birlikte düşmektedir.

Son olarak, çıkarsız liderlik motivasyonuna sahip bireylerin liderlik isteğinin yordanmasında değer boyutlarından yeniliğe açıklık ile muhafazakârlık; grup değişkenlerinden ise grupların süresi ile grubun ortak sonuçlar yaratması değişkenlerinin anlamlı etkide bulunduğu görülmüştür. Yeniliğe açıklık değerinin bu bireylerin liderlik isteğine etkisinin son basamağa kadar yüksek düzeydeve pozitif yönde (β 'lar .45 ile .38 arasında) sürdüğü bulunmuştur. Muhafazakârlık değerinin ise, çıkarsız liderlik motivasyonuna sahip bireylerde liderlik isteğini azaltan bir değişken olduğu bulgulanmıştır (β 'lar -.57 ile -.39). Çıkarsız liderlik motivasyonu yüksek olan bireyler tarafından algılanan grup süresi uzunluğu bu bireylerin liderlik istekleri üzerinde negatif yönde etkide bulunurken ($\beta = -.42, p < .05$); grubun ortak sonuçlar üretmesi pozitif yönde ($\beta = .29, p < .05$) bir etkiye sahiptir. Çıkarsız liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin liderlik etme isteğini yordayan değişkenler Tablo 27' den incelenebilir.

Tablo 27 Çıkarırsız Liderlik Motivasyonu Yüksek Olan Bireylerin Tüm Gruplarda Liderlik İsteğini Yordayan Değişkenler

	Çıkarırsız Liderlik Motivasyonu Yüksek Olan Bireyler			
	B1	B2	B3	B4
Demografik Değişkenler:				
Yaş	-.02	.04	.05	.07
Cinsiyet ^a	.13	.16	.20	.20
Ana Değer Boyutları:				
Yeniliğe Açıklık		.38*	.45**	.44**
Muhafazakarlık		-.20	-.39*	-.57**
Özaşkınlık		-.12	-.05	.14
Özgenişletim		-.12	.09	-.02
Dindarlık Düzeyi			.26	.23
Grup Özellikleri:				
Maddi Ödül				-.16
Manevi Ödül				.19
Bütünleşiklik				-.18
Büyüklik				.24
Süre				-.42*
Benzerlik				.00
Önem				.10
Etkileşim				.14
Amaç				-.08
Sonuç				.29*
Geçirgenlik				-.06
F Değeri:	.68	2.16	2.83*	2.07*
R² toplam:	-.01	.08	.11	.20
R² farkı:	-.01	.09	.03	.09

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

^a Cinsiyet: Kız=1; Erkek=2

B = Basamak.

V. BÖLÜM

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Motivasyonun bireyin davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Bireylerin davranışlarının şekillenmesinde ve seçimlerinde önemli rol oynayan bu kavram, bireysel farklılıkların anlaşılması konusunda yapılan çalışmalara da anlamlı katkılar sağlamaktadır (Weiner, 1990: 618). Liderlik olgusunun anlaşılmasında bugüne kadar birçok farklı kuram ortaya atılmıştır. Giriş bölümünde de bahsedildiği gibi, Özellikler Yaklaşımı, Beceriler Yaklaşımı, Stil Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Yol ve Amaç Yaklaşımı, Durumsal Yaklaşım, Fiedler'in Durumsal Yaklaşımı, Yol Ve Amaç Yaklaşımı, Lider-Üye Değiş Tokuş Yaklaşımı (Northouse, 2007) ve Sosyal Kimlik Kuramı'nın Liderlik Yaklaşımı (Hogg, 2001: 181) olarak sınıflandırılan bu yaklaşımlar, liderlik olgusunun anlaşılmasına önemli katkılar sağlamışsa da, özellikle liderlik olgusunda motivasyon kavramının gerekliliği ve bu alanda çalışmaların azlığı çeşitli araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir. Bu çalışma Chan ve Drasgow (2001: 482) tarafından liderlikte bireysel farklılıkların incelenmesinde motivasyon kavramının etkili olabileceği bakış açısıyla geliştirilmiş olan Liderlik Motivasyonu Ölçeği'nin Türkçe'ye kazandırılmasını amaçlamıştır.

Değerler ise, bireylerin amaçlarını belirleyen temel ilkelerdir. Bir başka deyişle, farklı değer yönelimlerine sahip bireylerin hayatta farklı amaçlara sahip olduğunu da söylemek mümkündür (Schwartz ve Bilsky: 1987). Bu açıdan bakıldığında bireylerin liderlik motivasyonlarına sahip olup olmaması ya da hangi tür liderlik motivasyonuna sahip olduğunun, değer yönelimiyle ilişkili olacağı düşünülmüştür. Bu nedenle araştırmanın ikinci amacı bireylerin liderlik motivasyonları ile değer yönelimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında, liderlik etmenin grup kavramından bağımsız olarak düşünülemeyeceği göz önüne alınmış ve bireylerin çeşitli gruplara katılma ve bu gruplarda lider olma istekleri ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Bireylerin çeşitli grupları nasıl değerlendirdikleri, literatürde önerilen bir yöntemle grup özellikleri açısından ele alınmıştır.

Genel olarak, bu araştırmada, Uludağ Üniversitesi'nde eğitim görmekte olan öğrencilerin liderlik motivasyonları değer yönelimleri, gruplara yönelik algıları ve bu gruplarda lider olma istekleri hakkında bilgi toplanmıştır.

İlk olarak, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgulara bakıldığında, Liderlik Motivasyonu Ölçeği'ndeki 6 maddenin önerilen faktörlere yüklenmediği görülmüştür. Bu maddelerden ikisi çıkarsız liderlik motivasyonu faktörüne ait olmakla birlikte, "Grubun diğer üyelerine liderlik etmeye çalışmaktan daha önemli işlerim var" ve "Bence insanlara liderlik etmek saygın bir uğraş olmaktan çok, kirli bir iştir" şeklinde Türkçe'ye çevrilen bu ters maddelerin, içlerinde yer alan "kirli" ve "daha önemli" ifadeleri nedeniyle katılımcılar tarafından olumsuz algılandığı düşünülmektedir. Öte yandan, sosyal normatif liderlik motivasyonuna ait "Liderlik teklifi almak onur verici bir şeydir", "İnsan başkalarının teklif etmesini ya da aday göstermesini beklemeden, kendiliğinden liderliğe talip olmalıdır" ve "Sadece birileri bana oy verdi diye liderlik görevini üstlenmeye asla yanaşmam" maddelerinin ilgili faktöre yeterli derecede yüklenmediği görülerek bu maddelerin Türkçe çevirilerinin sosyal-normatif liderlik motivasyonunun ölçümü için uygun olmadığına karar verilmiştir. Son olarak, bulgular bölümünde de bahsedildiği üzere, sosyal-normatif liderlik motivasyonundan bir madde, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu faktörüne de yüksek düzeyde yüklendiği için ölçekte kullanımının uygun olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu maddeler çıkartıldıktan sonra hesaplanan iç tutarlılık katsayıları, her ne kadar Sosyal-Normatif Liderlik Motivasyonu için bir miktar düşük bulunsa da (Cronbach Alpha katsayısı = .67), ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Nitekim Chan ve Drasgow (2001: 487) da Singapur öğrenci örnekleminde bu faktörün iç tutarlılık katsayısının .65 olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu göz önüne alındığında, sosyal-normatif liderlik motivasyonuna ilişkin ülkemizdeki verilerden elde edilen görece düşük iç tutarlılık katsayısı şaşırtıcı bulunmamıştır.

Aynı katılımcılardan üç-dört hafta aralıkla toplanan ölçümler arasındaki korelasyonların oldukça yüksek olması (.70 ile .85 arasında), ölçek aracılığıyla bireylerin motivasyonları hakkında toplanan bilginin zamansal olarak tutarlı olduğunu da göstermektedir. Tüm bu bilgiler bir arada değerlendirildiğinde, ölçeğin bireylerin liderlik motivasyonlarının ölçümünde yeterli ve güvenilir bir araç olduğunu söylemek mümkündür.

Bulgular bölümünde, ölçeğin faktörleri arasında korelasyonlar da incelenmiştir. Bu bulgular önceki çalışmalarla karşılaştırıldığında, karşımıza kısmen tutarlı bir tablonun çıktığı söylenebilir. Örneğin, sosyal-normatif liderlik motivasyonu ile duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu arasında bulunan yüksek ($r = .51$) düzeyde korelasyonun, Chan ve Drasgow (2001: 488-489) ile Bobbio ve Manganelli-Rattazi (2006: 125) tarafından elde edilen bulgularla tutarlı olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, sosyal-normatif liderlik motivasyonu ile çıkarsız liderlik motivasyonu arasında elde edilen pozitif korelasyon bulgusu, hem Chan ve Drasgow (2001: 488-489) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına hem de Bobbio ve Manganelli-Rattazi (2006: 125) 'nin elde ettiği sonuçlara paralellik göstermektedir. Öte yandan, çıkarsız liderlik motivasyonu ile sosyal-normatif liderlik motivasyonu arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Nitekim bu iki liderlik motivasyonu arasındaki ilişki ve yönü hakkında önceki çalışmalarda da bazı çelişkili bulgulara rastlanmıştır. Chan ve Drasgow (2001: 488-489) yaptıkları çalışmalarda üç örnekleme de bu iki liderlik motivasyonu arasında pozitif bir korelasyon bulunduğunu rapor ederken, Bobbio ve Manganelli-Rattazi (2006: 125) negatif yönde bir ilişki bulduklarını belirtmiştir. Bu nedenle bu iki faktör arasındaki ilişkiye yönelik bir muğlaklık bulunduğunu söylemek mümkündür.

Değerler ve liderlik motivasyonları arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar incelendiğinde hipotezlerin kısmen desteklendiğini görmekteyiz. Duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu ile yeniliğe açıklık değerleri arasında bulunan pozitif ilişki, bu çalışmada belirtilmiş olan ve Kark ve Van Dijk (2007: 507) tarafından da sınanan hipotezi desteklemektedir. Bu bulgu, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonuna sahip bireylerin iç-kontrol odaklı motivasyona sahip olduğu ve kendi ideallerine ulaşmak istedikleri görüşüyle de uyumludur. Araştırma sonucunda, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu ile özgenişletim değerleri arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuş olup, bu bulgu Clemmons ve Fields (2011: 597) tarafından elde edilen bulguyla da tutarlılık göstermektedir. Duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonuna ilişkin bulgular birlikte incelendiğinde yüksek duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonuna sahip bireylerin güç ve başarı değerlerine önem veren, geleneksellikten uzak, özyönelim düzeyleri yüksek bireyler olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlar, Chan ve Drasgow (2001: 490) tarafından elde edilmiş olan duyuşsal-kimlik ile dikey bireycilik değerleri arasındaki pozitif ilişkiyle de örtüşmektedir.

Çalışmada, Kark ve Van Dijk (2007: 507) tarafından, sosyal normatif liderlik motivasyonlarına sahip olmanın önleme odaklı kendini düzenleme ile bağlantılı olduğu görüşünden yola çıkarak oluşturulan muhafazakarlık değer yönelimi ile sosyal-normatif liderlik motivasyonu arasında pozitif korelasyon olacağı beklentisi karşılanamamıştır. Sonuçlar, sosyal-normatif liderlik motivasyonunun özaşkınlık değerleri ile negatif yönde; özgenişletim değerleri ile ise pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, Denence 3'ün ancak kısmen desteklendiğine işaret etse de, Clemmons ve Fields (2011: 597) tarafından elde edilen bazı bulgularla uyumaktadır. Yüksek düzeyde sosyal-normatif liderlik motivasyonuna sahip bireylerin değer yönelimlerinin diğer liderlik motivasyonları yüksek olan bireylerin değer yönelimlerinden ne derece farklılaştığını inceleyen çok yönlü varyans analizleri sonuçları, sosyal normatif liderlik motivasyonunun hem güç ve başarı değer yönelimiyle hem de uyma ve geleneksellik değerleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir ki, bu bulgu, sosyal normatif liderlik motivasyonunun hem dikey bireycilik hem de dikey toplulukçuluk değerleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulgusuyla tutarlıdır (Chan ve Drasgow, 2001: 492).

Çıkarırsız liderlik motivasyonu ile değer yönelimlerine ilişkin sonuçlarabakıldığında, bu liderlik motivasyonunun özgenişletim değerleriyle negatif yönde ilişkili olması bakımından diğer liderlik motivasyonlarından ayrıştığı görülmüştür. Bu bulgu, çıkarırsız liderlik motivasyonuna sahip bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda liderliğe aday olmadıkları görüşüyle paralellik göstermektedir. Ayrıca bu sonuç, Clemmons ve Fields (2011: 597) tarafından elde edilen çıkarırsız liderlik motivasyonu ile özgenişletim değerleri arasındaki negatif ilişkiyi tekrarlar niteliktedir. Ancak, bu çalışmada Clemmons ve Fields (2011: 597)'in özaşkınlık ve çıkarırsız liderlik motivasyonu arasında pozitif yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılammamıştır. Çıkarırsız liderlik motivasyonu aynı zamanda muhafazakarlık değerleriyle de pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Bu bulgular Chan ve Drasgow (2001: 490)'un araştırmalarında elde ettikleri, çıkarırsız liderlik motivasyonu ile bireycilik değerleri arasında negatif, toplulukçuluk değerleri arasında ise pozitif ilişkiler bulunduğu biçimindeki bulgularla örtüşmektedir.

Sosyal gruplara ve grup özelliklerine ilişkin analizler incelendiğinde, önceki araştırmalarla tam bir karşılaştırma yapmanın pek de mümkün olmadığını belirtmek gerekir. İlk olarak, bu çalışmada çalışmanın uygulanabilirliğinin kısıtlanmaması, anketin tamamlanma süresini uzatmaması gibi nedenlerden dolayı Lickel ve arkadaşlarına (2000:

228) kıyasla daha az sayıda grup örneği kullanılmıştır. Ayrıca bu gruplar, örneklem ve araştırma amaçlarına uygun olacak şekilde, sadece öğrencilerin katılabileceği ve liderlik edebileceği grupları içerecek şekilde hazırlanmıştır. Bu yüzden, bu çalışmada kullanılan gruplar ölçeğinin, bireylerin gruplara yönelik algılarını genel bir tasvirini yapmaktan ziyade, öğrencilerin katılmak ya da liderlik etmek isteyecekleri grupları nasıl algıladıklarını anlama amacına hizmet ettiğini vurgulamak gerekir. Bulguların bu açıdan yorumlanmasının daha doğru bir yaklaşım olacağını düşünmekteyiz. Bulguların karşılaştırılabilirliğini zorlaştıran bir diğer etmen ise ölçüm aracındaki derecelendirme aralığıdır. Lickel ve arkadaşları (2000: 229) tarafından 9’lu derecelendirme ölçeği kullanılmasına rağmen, bu çalışmada 5’li derecelendirme ölçeğinin kullanılması tercih edilmiştir. Bu durumun nedeni ise, pilot çalışmada 9’lu derecelendirme ölçeği ile hazırlanan soruların, katılımcıların cevap vermelerine zorlaştırdığına yönelik geribildirimlerdir.

Belirtilen farklılıklara rağmen, bu çalışmaya ilişkin bulguların Lickel ve arkadaşlarının (2000: 229-230) çalışmasında elde edilen bulgularla bazı ortak yönlere sahip olduğunu söylemek mümkündür. İlk ortak nokta, bu çalışmada daha geniş isimlerle (etnik, siyasi, dini gruplar) temsil edilmiş olmasına rağmen, “kimlik grupları”nın diğer grup türlerinden anlamlı şekilde ayrılmış olmasıdır. Bu gruplar, Lickel ve arkadaşlarının (2000: 229) çalışmasında olduğu gibi, diğer gruplardan anlamlı olarak daha büyük, daha uzun süreli, olacak şekilde tasvir edilmiştir. Çalışmada, karşımıza çıkan ve diğer gruplardan anlamlı şekilde ayrılan bir başka önemli grup türü ise, her ne kadar tek bir örnek içerse de (yakın arkadaş grupları), “yakınlık grupları”dır. Bu gruplar, Lickel ve arkadaşlarının (2000: 229), çalışmasında olduğu gibi diğer gruplardan daha az geçirgen, daha bütünleşik, daha küçük, daha uzun süreli (kimlik gruplarından sonra), etkileşim ve önem düzeyinin en yüksek olduğu gruplar olarak algılanmışlardır. Bu çalışmada oluşan ve Gezi grupları ve Ödev/Sunum gruplarını içeren, 2. kümenin ise, Lickel ve arkadaşlarının (2000:230) isimlendirdiği kümeler arasında “Geçici gruplar” olarak sınıflandırılabilirliği düşünülmektedir. Çünkü bu grup türünü diğerlerinden ayıran en belirgin özellik, grup süresinin diğer grup türlerine kıyasla daha kısa olmasıdır.

Lickel ve arkadaşlarının (2000: 229) çalışmasından farklı olacak şekilde, bu çalışmada “zayıf bağlantı grupları” olarak adlandırılacak iki farklı grup kümesinin oluşmuş olmasıdır. Bu grup kümelerinden ilki öğrenci toplulukları, spor toplulukları, ev

arkadaşları, kültür-sanat grupları ve hayran gruplarını içermektedirken diğer grup kümesi sınıf arkadaşları ve öğrenci gruplarını içermektedir. Bu grup türleri arasındaki farklara bakıldığında, ilk kümedeki grupların diğer kümedeki gruplara kıyasla daha büyük, daha uzun süreli, üye benzerliği bakımından daha yüksek, ortak amaç ve sonuçların daha fazla, üyeleri açısından taşıdığı önemin ve üyeler arasındaki etkileşimin daha fazla olacak şekilde algılandığını söylemek mümkündür. Bu nedenle bu iki grup kümesinin birincil zayıf bağlantı grupları ve ikincil zayıf bağlantı grupları şeklinde adlandırılabilceği düşünülmektedir.

Gruplara katılma ve liderlik isteklerinin bireylerin değer yönelimleri ve grup özelliklerine ilişkin korelasyon sonuçları bazı önemli bulgular ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki, gruplara katılım ve liderlik isteğinin birebir aynı değişkenlerle ilişkili olmadığı bulgusudur. Bu bulgu bize, bireyin bir gruba katılma isteğinin doğrudan liderlik isteğiyle bağlantılı olmadığını göstermektedir. Gruplara liderlik etme isteğinin, birkaç istisna dışında, grup özellikleriyle çok da ilişkili olmadığı bulgusu bir diğer önemli bulgudur. Bu bulgu bize, bireylerin gruplara liderlik etme isteklerinin çevresel ve sosyal faktörlerden ziyade, liderlik motivasyonu ve değer yönelimleri gibi bireysel eğilimlerle açıklanabileceğini göstermektedir. Özellikle bireylerin çeşitli gruplara liderlik etme isteklerinin değer yönelimleriyle tutarlı bir bağlantı içinde olması, bu çıkarımı destekler niteliktedir. Bu ilişkiler genel olarak değerlendirildiğinde çeşitli gruplarda lider olmak isteyen bireylerin güç ve başarı değerlerini ön plana çıkardığı, kendilerini geliştirmeye önem verdikleri, yeniliğe açık oldukları, geleneksel değerlerden uzak oldukları ve evrenselcilik, iyilikseverlik değerlerinden ziyade, kendi bireysel tatminlerine önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Gruplara katılma ve liderlik etme isteği üzerinden gerçekleştirilen regresyon analizlerine ilişkin bulgular bir arada değerlendirildiğinde karşımıza birkaç önemli nokta çıkmaktadır. Gruplara katılma isteğinin yordanmasında, beş grup türüne yönelik bulgular, yakınlık grupları ve kimlik grupları hariç, diğer tüm gruplarda katılım isteğinin yordanmasında cinsiyet değişkeninin önemli bir değişken olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, kız öğrencilerin neredeyse bütün gruplara erkek öğrencilerden daha fazla katılmak istediğini göstermektedir.

Yakınlık ve kimlik grupları haricinde, diğer gruplara katılma isteğinin yordanmasında etkili olan ortak bir diğer değişken ise dindarlık değişkenidir. Bu bulgu

bize bireylerin dindarlık düzeyi arttıkça söz konusu gruplara katılma isteğinin azalacağını söylemektedir. Bu bulgu, sadece kimlik gruplarına katılım isteğinin yordanmasında ters yöne dönmektedir; yani, dindarlık düzeyi arttıkça kimlik gruplarına katılma isteği artmaktadır. Dindarlık değişkeninin kimlik gruplarına katılma isteğindeki etkisi özellikle bu kümede yer alan dini gruplara katılım isteğiyle ilişkilendirilebileceği düşünülmüştür.

Gruplara liderlik etme isteğinin yordanmasında önemli olan değişkenler, tüm grup türleri için bir arada değerlendirildiğinde, duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonunun tüm gruplara liderlik etme isteğinin yordanmasında oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu görüyoruz. Bu durum bize bireylerin duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonlarından yola çıkılarak, bireylerin çeşitli grup türlerinde liderlik etme istekleri hakkında tahminde bulunabileceğini göstermektedir. Devamında yapılan çok yönlü varyans analizi sonuçları, duyuşsal-kimlik ve sosyal normatif liderlik motivasyonlarının, bireylerin çeşitli gruplarda liderlik etme isteği düzeylerini ayırt etmede etkin olduğunu göstermiştir. Bu bulgular ölçeğin yordayıcı gücünü destekler niteliktedir.

Gruplara liderlik etme isteğinin yordanmasında önemli görülen bir diğer değişken ise, cinsiyet değişkeni olmuştur. Ancak, burada cinsiyetin etkisi, katılım isteğinin yordanmasındaki etkisinin tersi yönündedir. Bir başka deyişle, erkek öğrenciler tüm grup türlerinde kız öğrencilerden daha fazla lider olmak istemişlerdir. Bu bulgu, Eagly ve Karau (1991: 692) tarafından yapılan kapsamlı meta-analiz çalışmasının sonucunda elde edilen “erkeklerin kadınlardan daha fazla lider olarak ortaya çıktığı” sonucuyla da tutarlılık sergilemektedir.

Bireylerin yüksek liderlik motivasyonlarına göre gruplandırıldıkları son analizin bulguları değer yönelimleri ile liderlik motivasyonları arasındaki ilişkileri destekler niteliktedir. Özellikle, çıkarsız liderlik motivasyonu yüksek olan bireylerin diğer liderlik motivasyonları yüksek olan bireylerden oldukça düşük özgenişletim değerlerine sahip olmasından hareketle, bu bireylerin güç ve başarı hırısından ziyade iyilikseverlik, fedakarlık gibi güdülerle liderliğe aday oldukları çıkarımını yapmak mümkündür. Üç liderlik motivasyonundan biri yüksek olan bireylerin gruplara liderlik etme isteklerini yordayan faktörlerin incelendiği son regresyon analizlerinde de bulguların sadece çıkarsız liderlik motivasyonu yüksek olan bireyler için anlamlı olması, bu kişilerin grupta lider olma isteklerinin bireysel bir özellikten ziyade durumsal faktörlere bağlı şekilde ortaya çıkan bir yönelim olarak açıklanabileceğini göstermektedir.

Çalışmanın en önemli kısıtlılığı, daha önce de belirtildiği gibi, öğrenci örneklemeyle gerçekleştirilmesidir. Bu durum, üniversite öğrencilerinin liderlik konusundaki bireysel deneyim ve gözlem olanaklarının içinde buldukları hayat döneminin bir sonucu olarak kısıtlı olması, hem araştırmada ele alınan grup çeşitliliğinin daralmasına yol açmakta hem de ulaşılan bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda sonuçların genellenebilirliğini arttırmak amacıyla liderlik sürecinin özellikle önemli olduğu iş ve siyaset alanından veri toplamanın daha faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışma sonuçlarının gerçek dünyayla bağlantısının kurulmasını zorlaştıran bir diğer etmense bireylerin gruplardaki lider isteklerinin tek bir soruyla (“Böyle bir grupta yer almanız durumunda hangi konumda yer almak isterdiniz?”) belirlenmiş olmasıdır. Kullanılan sorunun özellikle istek ile bağlantılı olması, neden tüm gruplarda lider olma isteği ile duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu arasında güçlü bir bağlantı olduğunu açıklayabilir. Bu durum diğer motivasyon kaynaklarına dayalı olarak liderliğe aday olan kişilerin isteğe bağlı durumlarda bu gruplarda lider değil de üye olmayı tercih etmesini gösteriyor olabilir. Bir diğer deyişle sosyal-normatif liderlik motivasyonu ya da çıkarsız liderlik motivasyonu yüksek olan bireyler, kendilerine lider olmak isteyip istemedikleri sorulduğunu istemediklerini belirtmelerine rağmen, toplumsal normlar öyle gerektiriyorsa, ya da kişi lider olmasının uygun bir çözüm olduğunu hissediyorsa liderliğe aday olabilir. Böyle bir problemin çözümü için, ileriki çalışmalarda çeşitli gruplarda lider olan kişilerin liderlik motivasyonlarına bakılabilir, ya da belli durumlara ilişkin senaryolar yaratılarak, birden fazla liderlik ölçümü (örneğin, bulunduğunuz ortamda sizden daha yetkin ve istekli kişi olmaması durumunda lider olmak ister miydiniz; iş yerinde üstleriniz sizi yönetici rolüne uygun görmekte, böyle bir durumda liderliği kabul etmek ister miydiniz? vb.) alınabilir. Nitekim duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu daha çok bireysel özelliklerle bağlantılı bir liderlik eğilimini öne çıkartırken, sosyal-normatifle çıkarsız liderlik motivasyonları, durumsal gerekliliklerden yola çıkan bir liderlik eğilimini yansıtmaktadır.

Çalışmaya ilişkin bir diğer kısıtlılık ise, çalışmaya katılan kız-erkek öğrencilerin sayıları arasındaki dengesizliktir. Gelecekte yapılması planlanan çalışmalarda, bu eksikliğin giderilmesi, cinsiyetler arasındaki farkların daha sağlıklı biçimde incelenmesine olanak tanyacaktır.

Chan ve Drasgow (2001: 482) tarafından önerilen liderlik motivasyonları modeli ve liderlik motivasyonu ölçümünü önemli kılan en büyük etmen, bireylerin farklı nedenlerle liderliğe aday olabileceği, liderlik edebileceği görüşünü içermesi olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, ileriki çalışmalarda bireylerin genel liderlik motivasyonlarından ziyade, duyuşsal-kimlik, sosyal-normatif ve çıkarsız liderlik motivasyonlarının dikkate alınmasının önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışma ve Chan ve Drasgow (2001: 494)'un çalışmalarından elde edilen sonuçlar, liderlik motivasyonlarının öncülleri olarak, bireyin değer yönelimleri, kişilik özellikleri, liderlik öz yeterliliği ve geçmiş liderlik deneyimlerinin önemli değişkenler olduğunu göstermektedir. İleriki çalışmalarda liderlik motivasyonlarının sonuçlarına ilişkin araştırmaların yapılması önerilmektedir. Örneğin, liderlik motivasyonlarının sahip bireylerin liderlik stilleri arasında fark bulunup bulunmadığı (iş davranışları/ilişki davranışları), üye memnuniyeti, iş performansı, örgütsel vatandaşlık süreçlerine etkilerinin birbirlerinden farklı olup olmadığı gibi sorulara cevap aranarak, liderlik motivasyonlarının sonuçları hakkında bilgi edinilebilir. Bu türden bir yaklaşım, ölçüm aracının işletmelerde etkin liderlik için uygun liderlik motivasyonlarına sahip bireylerin belirlenmesi amacıyla kullanımına katkıda bulunacaktır.

Daha geniş açıdan bakıldığında, farklı liderlik motivasyonlarının, liderliğe ilişkin çeşitli varsayımların ürünü olduğu düşünülmektedir. Duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonu “liderlik bir güçtür/başarıdır” varsayımını içerirken, çıkarsız liderlik motivasyonu “liderlik bir fedakarlıktır”, sosyal-normatif liderlik motivasyonu ise, ”liderlik bir görevdir” varsayımını içermektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bağlamın etkisi ön plana çıkmaktadır. Bu durum, liderlik motivasyonlarının bireysel eğilimlerin yanı sıra, kültürel eğilimlerin de tespit edilmesinde ve bir toplumda lider olan bireylerin liderlik motivasyonlarının incelenerek o toplumun liderlik varsayımına ilişkin bilgi edinilmesine de katkıda bulunacaktır. Ayrıca, ileriki araştırmalarda bir kültürde liderliğin ne ifade ettiği sorusuna yanıt aranarak olası emik liderlik motivasyonlarını saptamak da mümkün olabilir. Daha mikro düzeyde ise, bağlamın liderlik motivasyonları üzerindeki etkisi, bir kurumda liderliğin ne ifade ettiği sorusuna verilen cevapla da açıklanabilir. Örneğin, rekabetin yaygın olduğu özel sektörde “liderlik bir güçtür” varsayımı ön plana çıkacağından, bu sektördeki liderlerin duyuşsal-kimlik liderlik motivasyonunun yüksek olması, öte yandan eğitim kurumları ya da sivil toplum kuruluşlarında “liderlik bir fedakârlıktır” ve “liderlik bir görevdir” varsayımı ön planda olacağından, bu tür kurumlardaki liderlerin çıkarsız

liderlik ya da sosyal-normatif liderlik motivasyonuna sahip bireyler olacağı düşünülebilir. Bu türden çalışmalar, liderliğin doğasının ve anlamının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

VI. BÖLÜM

KAYNAKLAR

- AJZEN Icek (2012), “Martin Fishbein's Legacy: The Reasoned Action Approach”, **The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science**, 640, pp. 11-27.
- AKBOLAT Mahmut – Oğuz IŞIK – Ali YILMAZ (2013),“Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, 11, ss. 35-50.
- AMIT Karin – Alon LISAK – Micha POPPER – Reuven GAL (2007),“Motivation to Lead: Research on the Motives for Undertaking Leadership Roles in the Israel Defense Forces (IDF)”, **Military Psychology**, 19(3), pp. 137–160.
- ARSLANTAŞ Cüneyt – Işıl PEKDEMİR (2007), Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 1, ss. 261-286.
- AVOLIO Bruce J. – Bernard M. BASS – Dong I. JUNG (1999), “Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire”, **The British Psychological Society**, pp. 441-462.
- AYCAN Zeynep – Selda FİKRET-PAŞA (2003), “Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey”, **Journal of Career Development**, 30(2), ss. 129-144.
- AYCAN Zeynep – Birgit SCHYNS – Jian-Min SUN – Jörg FELFE – Noreen SAHER (2013), Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes, **Journal of International Business Studies**, 44, ss. 962–969.

- BALLI Engin (2013), “Lider Olarak Algılanmada Kişilik Özelliklerinin Etkisi: Özel Güvenlik Görevlisi Örnekleminde Ampirik Bir Çalışma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13(3), ss. 85-94.
- BASS Bernard M. (1995), “Theory of Transformational Leadership Redux”, **Leadership Quarterly**, 6(4), pp. 463-478.
- BASS Bernard M. (1999), “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(1), pp. 9–32.
- BAŞ Türker – Nevzat KESKİN – İbrahim Sani MERT (2010), “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”, **Ege Akademik Bakış**, 10(3), ss. 1013-1039.
- BLAKE Robert R. – Jane S. MOUTON (1981), “Management by Grid: Principles or Situationalism: Which? ”, **Group & Organization Management**, 6, pp. 439-455.
- BOBBIO Andrea – Anna Maria MANGANELLI- RATTAZI (2006), “A Contribution to The Validation of The Motivation to Lead Scale (MTL): A Research in The Italian Context”, **Leadership**, 2(1), pp. 117-129.
- BONO Joyce E.– Timothy A. JUDGE(2004), “Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 89 (5), pp. 901–910.
- BRADLEY J. Peter – Adelheid A. NICOL – Danielle CHARBONNEAU – John P. MEYER (2002), “Personality Correlates of Leadership Development in Canadian Forces Officer Candidates”, **Canadian Journal Of Behavior Science**,34(2), pp. 92-103.
- BROCKNER Joel – E. Tory HIGGINS (2001), “Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86(1), pp. 35–66.
- BRODBECK Felix C. – Michael FRESE – Staffan AKERBLOM – Giuseppe AUDIA– Gyula BAKACSI – Helena BENDOVA – Domenico BODEGA – Muzaffer BODUR – Simon BOOTH – Klas BRENK – Phillippe CASTEL– Deanne DEN HARTOG – Gemma DONNELLY-COX – Mikhail V.GRATCHEV – Ingalill HOLMBERG –

Slawomir JARMUZ – Jorge Correia JESUÏNO – Ravaz JORBENADSE – Hayat E.KABASAKAL – Mary KEATING – George KIPIANI – Edvard KONRAD – Paul KOOPMAN – Alexandre KURC – Christopher LEEDS – Martin LINDELL – Jerzey MACZYNSKI – Gillian S.MARTIN – Jeremiah O’CONNELL – Athan PAPALEXANDRIS – Nancy PAPALEXANDRIS – Jose M.PRIETO – Boris RAKITSKI – Gerhard REBER – ArgioSABADIN – Jette SCHRAMM-NIELSEN – Majken SCHULTZ – Camilla SIGFRIDS – Erna SZABO – Henk THIERRY – Marie VONDRYSOVA – Jürgen WEIBLER – Celeste WILDEROM – Stanislaw WITKOWSKI & Rolf WUNDERER (2000), “Cultural Variation of Leadership Prototypes across 22 European Countries”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, pp. 1-29.

BROLLY Max (1967), “The Managerial Grid”, **Occupational Psychology**, 41, pp. 231-237.

BURNS, James MacGregor (1978), **Leadership**, Harper & Row Publishers, New York.

CHAN Kim-Yin – James ROUNDS – Fritz DRASGOW (2000), “The Relation between Vocational Interests and The Motivation to Lead ”, **Journal of Vocational Behavior**, 57, pp. 226-245.

CHAN Kim-Yin – Fritz DRASGOW (2001), “Toward a Theory of Individual Differences in Leadership: Understanding The Motivation to Lead ”, **Journal of Applied Psychology**, 86(3), pp. 481-498.

CHEMERS Martin M. (2000), “Leadership Research and Theory: A Functional Integration”, **Group Dynamics: Theory, Research and Practice**, 4(1), pp. 27-43.

CLARK Margaret, S. – Judson MILS (1993), “The Difference between Communal and Exchange Relationships: What it is and is Not”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 19, pp. 684-695.

CLEMMONS III Alton B. – Dail FIELDS (2011), “Values as Determinants of The Motivation to Lead”, **Military Psychology**, 23, pp. 587–600.

COHEN Ronald Jay. – Mark E. SWERDLICK (2013), “**Psikolojik Test ve Değerlendirme**”, 7. Basım (E. Tavşancıl, Çev. Edt.) , Ankara: Nobel Yayın, (Psychological Testing and Assesment, 2010).

- CONGER Jay A. – Rabindra N. KANUNGO (1987), “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings”, **The Academy of Management Review**, 12(4), pp. 637-647.
- ÇAKAR Ulaş – Yasemin ARBAK (2003), “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 18(2), ss. 83-98.
- EAGLY Alice – Steven J. KARAU (1991), “Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-Analysis”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 60 (5), pp. 685-710.
- ELLEMERS Naomi – Dick DE GILDER – S.Alexander HASLAM (2004), “Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance”, **Academy of Management Review**, 29(3), pp. 459-478.
- ERGİN Canan – Kamil KOZAN (2004), “Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 19 (54), ss. 37-51.
- ERTÜRETEN Ayşegül – Zeynep CEMALCILAR – Zeynep AYCAN (2013), The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes, **Journal of Business Ethics**, 116, pp. 205–216.
- FIEDLER, Fred E. (1967), **A Theory of Leadership Effectiveness**, 7th edition, McGraw-Hill, United States.
- FIEDLER, Fred E. (1971), “Validation and Extension of The Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of Empirical Findings”, **Psychological Bulletin**, 76(2), pp. 128-148.
- FİKRET-PAŞA, Selda (2000a), “Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri”, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, ed. Yrd. Doç. Dr. Zeynep AYCAN, Ankara.
- FİKRET-PAŞA, Selda (2000b), Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture, **Leadership & Organization Development Journal**, 21(8), ss. 414-426.

- FİKRET-PAŞA Selda – Hayat KABASAKAL– Muzaffer BODUR (2001), “Society, Organisations and Leadership in Turkey”, **Applied Psychology: An International Review**, 50(4), pp. 559-589.
- FISKE, Alan Page (1993), **Structures of Social Life: The Four Elementary Forms of Human Relations**, 1st edition, Macmillan, Inc, New York.
- GAGNON Marie-Pierre – Gaston GODIN – Camille GAGNE – Jean-Paul FORTINA – Lise LAMOTHE – Daniel REINHARZ – Alain CLOUTIER (2003), “An Adaptation of The Theory of Interpersonal Behaviour to The Study of Telemedicine Adoption by Physicians”, **International Journal of Medical Informatics**, 71, pp. 103—115.
- GERSTNER Charlotte R. – David. V. DAY (1997), “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues”, **Journal of Applied Psychology**, 82(6), pp. 827-844.
- GERTH H.H. – C. WRIGHT MILLS (1970), **From Max Weber: Essays in Sociology**, 7th edition, Routledge & Kegan Paul Ltd., London.
- GÖNCÜ Aslı, Motivational Processes Involved in the Relationship between Leadership and Organizational Citizenship Behaviors, Koç University Graduate School of Social Sciences and Humanities (Unpublished Master Thesis), İstanbul, 2006.
- GÖNCÜ Aslı (2013), **Farklı Olan Değil Ayn(a) Olan Kazanır**, 1. Baskı, ODTÜ Yayıncılık, Ankara.
- GRAEFF, Cladue L. (1983), “The Situational Leadership Theory: A Critical View ”, **The Academy of Management Review**, 8(2), pp. 285-291.
- GRAEN George B.–Mary UHL-BIEN (1991), “The Transformation of Professionals into Self Managing and Partially Self Contributors: Toward a Theory of Leadership Making”, **Journal of Management Systems**, 3 (3), pp. 25-39.
- GRAEN George B. – Mary UHL-BIEN (1995), “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective”, **Leadership Quarterly**, 6(2), pp. 219-247.

- GRAHAM Sandra – Bernard WEINER (1996), “Theories and Principles of Motivation”,
In D. C. Berliner & R. C. Calfee (Eds.), **Handbook Of Educational Psychology**,
pp. 63-84, New York: Simon & Schuster Macmillan.
- GÜNBYAYI İlhan (2005), “Women and Men Teachers’ Approaches to Leadership Styles”,
Social Behavior and Personality, 33(7), ss. 685-698.
- HAMBLETON Ronald K. – Ray GUMPERT(1982), “The Validity of Hersey and
Blanchard's Theory of Leadership Effectiveness”, **Group & Organization**, 7(2), pp.
225-242.
- HAINS, Sarah C.– Michael A. HOGG – Julie M. DUCK (1997), “Self-Categorization and
Leadership: Effects of Group Prototypicality and Leader Stereotypicality”,
Personality and Social Psychology Bulletin, 23, pp. 1087-1099.
- HASLAM S. Alexander – S. D REICHER – M.J. PLATOW (2011), “**The New
Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power**”, First edition,
Psychology Press, Hove and Newyork.
- HERSEY Paul – Kenneth H. BLANCHARD – Walter E. NATEMEYER (1979), “
Situational Leadership, Perception and the Impact of Power”, **Group &
Organization Management**, 4, pp. 418-428.
- HERSEY Paul – Ken BLANCHARD (1996), “Great Ideas Revisited: Life-Cycle Theory of
Leadership”, **Training & Development**, 50, pp. 42-47.
- HIGGINS E. Tory (1997), “Beyond Pleasure and Pain”, **American Psychologist**, 52(12),
1280-1300.
- HOGG, Michael A. – Graham M.VAUGHAN (2011),**Social Psychology**, 2nd edition
Harlow: Prentice Hall.
- HOGG Michael A. (2005), “ Social Identity and Leadership”in Messick David M. &
Kramer, Roderick (eds), **The Psychology of Leadership**, LawranceErlbaum
Associates, New Jersey.
- HOGG Michael A. (2001), “A Social Identity Theory of Leadership”, **Personality and
Social Psychology**, 5(3), pp. 184-200.

- HOUSE Robert. J. (1971), “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, 16 (3), pp. 321-339.
- JOHNSON, David W. – Frank P. JOHNSON (1987), **Joining Together: Group Theory and group Skills**, 3rd edn, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- JOHNSON Amy L. –Matthew T. CRAWFORD – Steven J.SHERMAN – Abraham M. RUTCHICK – David L. HAMILTON – Mario B. FERREIRA – John V. PETROCELLI (2006), “A Functional Perspective on Group Memberships: Differential Need Fulfillment in a Group Typology”, **Journal of Experimental Social Psychology**, 42, pp. 707-719.
- JUDGE Timothy A. – Joyce E. BONO – Remus ILIES – Megan W. GERHARDT(2002), “Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review”, **Journal of Applied Psychology**, 87(4), pp. 765–780.
- JUDGE Timothy A. – Ronald F. PICCOLO (2004), “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, **Journal of Applied Psychology**, 89 (5), pp. 755–768.
- KALAYCI, Şeref (2010), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- KARADAĞ Engin – Arif BAŞARAN – Tuğba KORKMAZ (2009), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12 (21), ss.32-45.
- KARCIOĞLU Fatih – Erdoğan KAYGIN (2013), “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 27 (3), ss. 1-20.
- KARK Ronit – Dina VAN DIJK (2007), “Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of the Self Regulatory Focus in Leadership Processes”, **Academy of Management Review**, 32(2), 500–528.
- KATZ Robert L. (1986), “Excerpts from Skills of an Effective Administrator”, **Harvard Business Review**, p.148.

- KIRKPATRICK Shelley A. – Edwin LOCKE (1991), “Leadership: Do Traits Matter?”, **The Executive**, 5(2), pp. 48-60.
- KORMAN Abraham K. (1969), “ ‘Consideration/ Initiating Structure’, and Organizational Criteria - A Review”, *Personnel Psychology*, pp. 349-361.
- KURT İlge (2013), “Paternalist Liderlik ile Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 5 (1), ss. 321-330.
- KUŞDİL M. Ersin – Çiğdem KAĞITÇIBAŞI (2000), “Türk Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 15 (45), ss.59-76.
- LICKEL Brian – David L. HAMILTON – Grazyna WIECZORKOWSKA – Amy LEWIS- Steven J. SHERMAN – A. Neville UHLES (2000), “Varieties of Social Groups and The Perception of Group Entiativity”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 78 (2), pp. 223-246.
- LICKEL Brian – David L. HAMILTON – Steven J. SHERMAN (2001), “Elements of a Lay Theory of Groups: Types of Groups, Relational Styles, and The Perception of Group Entitativity”, **Personality and Social Psychology Review**, 5(2), pp. 129-140.
- LICKEL Brian – Abraham M. RUTCHICK – David L. HAMILTON – Steven J. SHERMAN (2006), “Intuitive Theories of Group Types And Relational Principles”, **Journal of Experimental Social Psychology**, 42, pp. 28-39.
- LORD Robert G. – Christy L. DE VADER – George M. ALLIGER (1986), A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Appllication of Validity Generalization Procedures”, **Journals of Applied Psychology**, 71 (3), 402-410.
- LORD Robert G. – Douglas J. BROWN (2001), “Leadership, Values and Subordinate Self Concepts”, **The Leadership Quarterly**, 12, 133-152.
- LOWE Kewin B. – William L. GARDNER (2001), “Ten Years of The Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for The Future”, **Leadership Quarterly**, 11(4), pp. 459–514.

- MACKIE Diane M. – Eliot R. SMITH (1998), “Intergroup Relations: Insights From a Theoretically Integrative Approach”, **Psychological Review**, 105(3), pp. 499-529.
- MC CRAE Robert R. (1994), “New Goals for Trait Psychology”, **Psychological Inquiry: An International Journal for The Advancement of Psychological Theory**, 5(2), pp. 148-153.
- MC CRAE Robert R. – Paul T. COSTA (1997), “Personality Trait Structure as a Human Universal”, **American Psychologist**, 52(5), pp. 509-516.
- MUMFORD Michael D. – Stephen J. ZACCARO – Francis D. HARDING – T. Owen JACOBS – Edwin A. FLEISHMAN (2000), “Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems”, **Leadership Quarterly**, 11(1), pp.11-35.
- NORTHOUSE P.G. (2007), **Leadership: Theory and Practice**, 4th ed., Thousand oaks, CA: Sage.
- ÖZALP-TÜRETGEN İlknur, Kendini Ayarlama, Öz Etkinlik ve Dominantlık Özellikleriyle Birlikte Cinsiyet Değişkenlerinin Lider Olarak Algılanmadaki Etkisinin Deneysel ve Alan Çalışmalarında İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2006.
- PEDDLENTON David – Adrian FURNHAM (2012), **Leadership All You Need to Know**, 1st edt, Palgrave Macmillan, London.
- PETERS Lawrence H. – Darrell D. HARTKE – John T. POHLMANN (1985), “Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of The Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter”, **Psychological Bulletin**, 97(2), pp. 274-285.
- PFEFFER Jeffrey (1977), “The Ambiguity of Leadership”, **The Academy of Management Review**, 2(1), pp.104-112.
- PRENTICE Deborah A. – Dale T. MILLER – Jenifer LIGHTDALE (1994), “Asymmetries in Attachments to Groups and to Their Members: Distinguishing between Common-Identity and Common-Bond Groups”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 20, pp. 484-493.

- SARROS James C. – Joseph C. SANTORA (2001), “Leaders and Values: A Cross-Cultural Study”, **Leadership & Organization Development Journal**, 22(5), pp. 243-248.
- SCHRIESHEIM Chester – Steven KERR (1974), “Psychometric Properties of The Ohio State Leadership Scales”, **Psychological Bulletin**, 81 (11), pp. 756-765.
- SCHWARTZ Shalom H. (1992), “Universals in The Content and The Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries”, **Advances in Experimental Social Psychology**, 25, pp.1-65.
- SCHWARTZ Shalom H. (1994), “Are There Aspects in The Structure and Contents Of Human Values?”, **Journal of Social Issues**, 50 (4), pp.19-45.
- SCHWARTZ Shalom H. – Wolfgang BILSKY (1987), “Toward a Universal Psychological Structure of Human Values ”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 53 (3), pp.550-562.
- SCHYNS Birgit – David DAY (2010), “Critique and Review of Leader–Member Exchange Theory: Issues of Agreement, Consensus and Excellence”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 19(1), pp. 1-29.
- SHERMAN Steven J. – Luigi CASTELLÌ – David L. HAMILTON (2002), “The spontaneous use of a group typology as an organizing principle in memory”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 82 (3), pp. 328–342.
- STOGDILL Ralph M. (1948), “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of The Literature”, **Journal of Psychology**, 25, pp. 35-71.
- STOGDILL Ralph M. (1969), “Validity of Leader Behavior Descriptions”, **Personnel Psychology**, 22, pp. 153-158.
- STRUBE Michael J. – Joseph E. GARCIA (1981), “A Meta-Analytic Investigation of Fiedler’s Contingency Model of Leadership Effectiveness”, **Psychological Bulletin**, 90 (2), pp.307-321.
- TABAK Akif – Ali KIZILOĞLU – Tolga TÜRKÖZ (2013), “Örtülü Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 40 (Nisan), 97-138.

- TAJFEL Henry – John C. TURNER (1979), “An Integrative Theory of Intergroup Conflict”, ed. W.G. Austin & S. Worchel, **The Social Psychology of Intergroup Relations**, Monterey, CA: Brooks/ Cole, pp. 33-47.
- TAŞDÖVEN Hidayet – Abdurrahim EMHAN – Mustafa DÖNMEZ (2012), “Liderlik Tarzı ve Mizaç-Karakter İlişkisi: Polis Teşkilatında Bir Uygulama”, **Yönetim ve Ekonomi**, 19(2), 165-177.
- TELLİ Eda – A.Sinan ÜNSAR – Adil OĞUZHAN (2012), “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 2(2), 135-150.
- TREPANIER Sarah-Genevieve – Cladue FERNET– Stephanie AUSTIN (2012), “Social and Motivational Antecedents of Perceptions of Transformational Leadership: A Self Determination Theory Perspective”, **Canadian Journal of Behavior Science**, 44(4), pp. 272-277.
- TURHAN Funda – Merve ÇAVUŞOĞLU – M. Ersin KUŞDİL (2014), “Liderlik Motivasyonları ve Farklı Sosyal Gruplardaki Rolü”, 18. Ulusal Psikoloji Kongresi’nde sunulan sözlü bildiri, Bursa, Türkiye, 9-12 Nisan.
- UĞURLU Ozanser – Selim HOVARDAOĞLU (2011), “Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderin Cinsiyeti, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Liderlik Stili Arasındaki İlişki”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 26(68), ss. 14-27.
- VAN BREUKELLEN Wim – Birgit SCHYNS –Pascale Le BLANC (2006), “Leader–Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges”, **Leadership**, 2, pp. 295-316.
- VECCHIO Robert P. – Karyn J. BOATWRIGHT (2002), “Preferences for Idealized Styles of Supervision”, **The Leadership Quarterly**, 13, pp. 327-342.
- WEINER Bernard (1990), “History of Motivational Research in Education”, **Journal of Educational Psychology**, 82(4), pp. 616-622.
- WOFFORD J. C. – Laurie Z. LISKA (1993), “Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis”, **Journal of Management**, 19, 857-875.

YUKL Gary (1999), "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", **Leadership Quarterly**, 10(2), pp. 285-305.

ZACCARO Stephen J. (2007), "Trait-Based Perspectives of Leadership", **American Psychologist**, 62(1), pp. 6-16.

EKLER

EK 1 Veri Toplama Araçları

Liderlik Motivasyonu Ölçeği

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1 Bir grup içinde çalışırken takipçi olmaktansa lider olmayı daha çok yeğlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Bir grubu yönetmek ancak benim için belirgin avantajlar getiriyorsa ilgimi çeker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Benden istendiğinde liderlik rolünü üstlenmenin bir görev olduğuna inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Başkalarını yönetmeye meraklı biri değilimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Bana herhangi bir ödül ya da fayda getirmese bile liderlik rolünü üstlenmeyi kabul edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Grup üyeleri ne zaman benden liderlik etmemi istese ya da beni bu göreve aday gösterse hemen kabul ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Başkalarını yönetmekten hoşlanan biriyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Ancak benim için bir fayda sağlayacağına inanmışsam grup liderliği rolünü kabul edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Bana, insanlara liderlik etmenin değerli olduğu öğretildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Kesinlikle lider tabiatlı biri değilim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Bir grubu yönetmeyi kabul ettiğimde asla bana özel ayrıcalıklar peşinde koşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Liderlik rolü ya da görevi teklif edildiğinde kabul etmek en doğru davranıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 İçinde bulunduğum gruplara lider olarak değil de, bir takipçi olarak daha fazla yarar sağlayacağıma inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Bir grubu yönetmem istendiğinde, önce benim bu işten çıkarımın ne olacağını bilmek isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Bana, başkalarını yönetmek için her zaman gönüllü olarak öne çıkmam gerektiği öğretildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Genellikle, içinde yer aldığım grupların lideri olmayı istemişimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Bir gruba liderlik etmeyi kabul ettiğimde, bunun karşılığı olarak hiçbir avantaj ya da fayda beklemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Sadece birileri bana oy verdi diye liderlik görevini üstlenmeye asla yanaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Ben, lideri aktif biçimde destekleyen, ancak liderlik görevi üstlenmeyi pek tercih etmeyen biriyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Eğer benim için herhangi bir fayda sağlamayacağına görmüşsem, liderlik rolünü üstlenmeye asla yanaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Liderlik teklifi almak onur verici bir şeydir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 İçinde yer aldığım grup ya da takımları yönetme yönünde bir eğilime sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Grubun diğer üyelerine liderlik etmeye çalışmaktan daha önemli işlerim var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 İnsan, başkalarının teklif etmesini ya da aday göstermesini beklemeden, kendiliğinden liderliğe talip olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Bir grubun liderliğini üstlenme konusunda gönülsüz kaldığım zamanlar çok nadirdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Bence insanlara liderlik etmek saygın bir uğraş olmaktan çok, kirli bir iştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Liderlik görevi teklif edildiğinde geri çevirmek doğru bir tavır değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DEĞERLER LİSTESİ 1

Bu bölümde kendinize şu soruyu sorunuz: "Hangi değerler hayatımı yönlendirmeleri açısından benim için daha önemlidir?" Sonraki sayfalarda çeşitli değerleri içeren iki liste bulacaksınız. Bu değerler değişik kültürlerden seçilmişlerdir. Her değer yanındaki parantezde o değer anlamının daha iyi anlaşılmasına yarayabilecek bilgiler vardır.

Sizden istenilen, aşağıdaki ölçeği kullanarak, her değer sizin için, hayatınızı yönlendiren bir ilke olarak önemini bir ölçek sayısıyla belirtmenizdir:

0--sayısı o değer sizin için bütünüyle önemsiz olduğunu, hayatınızı yönlendiren bir ilke olarak anlam taşımadığını gösterecektir.

3--sayısı o değer önemli olduğunu gösterecektir.

6--sayısı o değer çok önemli olduğunu gösterecektir.

Sayı yükseldikçe (**0, 1, 2, 3, 4, 5, 6**) o değer sizin için hayatınızdaki yönlendiriciliği bakımından daha önemli olduğu anlaşılacaktır.

-1 (eksi bir) sayısı sizi yönlendiren ilkelere ters düşen herhangi bir değer belirtilmesinde kullanılacaktır.

7 sayısı sizin hayatınızda yönlendirici özellik taşıyan en önemli değer belirtilmesinde kullanılacaktır; genellikle bu tür değerlerden iki taneden fazla olmayacağı düşünülebilir.

Her değerden önce bir boşluk göreceksiniz. Bu boşluklara her değer sizin için taşıdığı önemi gösteren sayıyı (**-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7**) yazacaksınız. Lütfen bütün sayıları kullanarak değerler arasında mümkün olduğunca bir ayırım yapmaya çalışınız. Bazı sayıları bir defadan fazla kullanma ihtiyacı duyabilirsiniz.

Başlamadan önce, ilk listedeki bütün değerleri okuyunuz ve sizin için en önemli olanını seçip önemini belirten sayıyı boşluğa yazınız. Sonra, sizin değerlerinize ters düşen değeri seçip boşluğa **-1** sayısını yazınız. Eğer böyle bir değer yoksa size en az önemli görünen birini seçip **0** ya da **1** sayılarından sizce uygun olan birini boşluğa yazınız. Bundan sonra geri kalan değerlere sizce uygun olan bir sayıyı veriniz.

Lütfen sayfayı çevirerek başlayınız:

HAYATIMI YÖNLENDİREN BİR İLKE OLARAK BU DEĞER:

İlkelerime	Önemli	Önemlidir	Çok önemlidir	En üst düzeyde önemlidir				
ters düşer	Değildir							
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

DEĞERLER LİSTESİ 1:

EŞİTLİK (herkese eşit fırsat)

İÇ UYUM (kendimle barışık olmak)

SOSYAL GÜÇ SAHİBİ OLMAK (başkalarını denetleyebilmek, üstün olmak)

ZEVK (istek ve arzuların giderilmesi, doyurulması)

ÖZGÜR OLMAK (düşünce ve hareket özgürlüğü)

BAĞLILIK DUYGUSU (başkalarının da beni düşündükleri duygusu)

MANEVÎ BİR HAYAT (maddi değerlerden çok, manevi, içsel olanlara önem vermek)

TOPLUMSAL DÜZENİN SÜRMESİNİ İSTEMEK (kanun, nizam yaklaşımı)

HEYECANLI BİR YAŞANTI SAHİBİ OLMAK (uyarıcı deneyimlerle dolu)

ANLAMLI BİR HAYAT (hayatta bir amacın olması)

KİBAR OLMAK (nazik, terbiyeli olmak)

ZENGİN OLMAK (maddi varlık, para)

ULUSAL GÜVENLİK (ülkemin düşmanlardan korunması)

KENDİNE SAYGISI OLMAK (kişinin kendisinin değerli olduğuna inanması)

İYİLİĞE KARŞILIK VERMEK (başkasına borçlu kalmaktan kaçınmak)

YARATICI OLMAK (orijinal olmak, hayal gücünü kullanmak)

BARIŞ İÇİNDE BİR DÜNYA İSTEMEK (savaş ve çatışmalardan uzak bir dünya)

GELENEKLERE SAYGILI OLMAK (eski değer ve geleneklerin korunması)

OLGUN SEVGİ (derin duygusal ve ruhsal yakınlıklar)

KENDİNİ DENETLEYEBİLMEK (kendimi sınırlamak, yanlış olana direnmek)

DÜNYEVÎ İŞLERDEN EL AYAK ÇEKMEK

AİLE GÜVENLİĞİ (sevilenlerin tehlikeden uzak olması)

İNSANLAR TARAFINDAN BENİMSENMEK (başkalarından saygı ve kabul görmek)

DOĞAYLA BÜTÜNLÜK İÇİNDE OLMAK (doğayla uyum)

DEĞİŞKEN BİR HAYAT YAŞAMAK (rekabet içinde, yeniliklerle dolu)

ERDEMLİ OLMAK (olgun bir hayat anlayışı)

OTORİTE SAHİBİ OLMAK (yönetmek ve yönlendirmek hakkına sahip olmak)

GERÇEK ARKADAŞLIK (yakın ve destekleyici arkadaşlık)

GÜZELLİKLERLE DOLU BİR DÜNYA (doğa ve sanatın güzelliği)

TOPLUMSAL ADALET (haksızlığın düzeltilmesi, zayıfın yanında olmak)

DEĞERLER LİSTESİ 2

Aşağıda ikinci bir değerler listesi bulacaksınız. İlk listede olduğu gibi, başlamadan önce ikinci listedeki bütün değerleri okuyunuz. Sonra, aralarından en önemli olanını seçip önemine göre bir sayı veriniz. Arkasından da, sizin değerlerinize bütünüyle karşıt gelen değeri seçip-1 sayısını boşluğa yazınız. Eğer böyle bir değer yoksa sizin için en az önemli olanını seçip önemine göre 0 ya da 1 sayılarından birini boşluğa yazınız. Sonra geri kalan değerleri sizin için hayatınızı yönlendiren ilkeler olmaları yönünden ele alıp önemlerine göre bir sayı veriniz. Yine bütün sayıları (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) kullanarak değerler arasında mümkün olduğunca bir ayırım yapmaya çalışınız.

HAYATIMI YÖNLENDİREN BİR İLKE OLARAK BU DEĞER:

İlkelerime	ters	Önemli	Önemlidir					Çok	En üst
düşer	Degildir						önemlidir	düzeyde	
-1	0	1	2	3	4	5	6	7	

DEĞERLER LİSTESİ 2:

- ___ BAĞIMSIZ OLMAK (kendine yeterli, kendine güvenli olmak)
- ___ İLİMLİ OLMAK (aşırı duygu ve hareketlerden kaçınmak)
- ___ SADIK OLMAK (arkadaşlarına ve çevresine bağlı olmak)
- ___ HIRSLI OLMAK (çalışkan, istekli olmak)
- ___ AÇIK FİKİRLİ OLMAK (değişik fikir ve inançlara hoşgörülü olmak)
- ___ ALÇAK GÖNÜLLÜ OLMAK (kendini öne çıkarmamak)
- ___ CESUR OLMAK (macera ve risk aramak)
- ___ ÇEVREYİ KORUMAK (doğayı korumak)
- ___ SÖZÜ GEÇEN BİRİ OLMAK (insanlar ve olaylar üzerinde etkili olmak)
- ___ ANNE-BABAYA VE YAŞLILARA DEĞER VERMEK (saygı göstermek)
- ___ KENDİ AMAÇLARINI SEÇEBİLMEK (kendi hedeflerini bağımsızca belirlemek)
- ___ SAĞLIKLI OLMAK (fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklardan uzak olmak)
- ___ YETKİN OLMAK (rekabeti seven, etkili, verimli biri olmak)
- ___ HAYATIN BANA VERDİKLERİNİ KABULLENMEK (hayatın getirdiklerine, kadere razı olmak)
- ___ DÜRÜST OLMAK (içtenlik)
- ___ TOPLUMDAKİ GÖRÜNTÜMÜ KORUYABİLMEK (başkalarına karşı mahcup duruma düşmemek)
- ___ İTAATKAR OLMAK (görevini yapan, yükümlülüklerini yerine getiren biri olmak)
- ___ ZEKİ OLMAK (mantıklı, akıllı biri olmak)
- ___ YARDIMSEVER OLMAK (başkalarının iyiliği için uğraşmak)
- ___ HAYATTAN TAT ALMAK (yemek-içmekten, cinsellikten, müzikten, vb. hoşlanmak)

- ___ DİNDAR OLMAK (dinsel inanç ve imana bağlılık)
- ___ SORUMLULUK SAHİBİ OLMAK (güvenilir ve inanılır biri olmak)
- ___ MERAK DUYABİLMEK (herşeyle ilgilenen, araştıran biri olmak)
- ___ BAĞIŞLAYICI OLMAK (başkalarının özürünü kabul edebilmek)
- ___ BAŞARILI OLMAK (amaçlarıma ulaşabilmek)
- ___ TEMİZ OLMAK (düzenli, titiz olmak)

III. BÖLÜM

GRUPLAR

Bu bölümde, insanların grupların özelliklerine yönelik algıları hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır. İleriki sayfalarda, sizden grupların bazı temel özellikleri (süre, büyüklük, bütünlüklük,vb.) hakkında bir değerlendirme yapmanız istenmiştir. Lütfen her sayfadaki grup özelliğiyle ilgili açıklamaları dikkatlice okuyunuz ve aşağıda sıralanan grup türleri hakkında o özellik üzerinden bir değerlendirme yapınız.

GRUPLAR	
1)	Etnik/Kültürel Gruplar
2)	Sivil Toplum Kuruluşları
3)	Öğrenci Toplulukları
4)	Gezi Toplulukları
5)	Spor Toplulukları
6)	Yakın Arkadaş Grupları
7)	Sınıf Arkadaşları
8)	Siyasi Gruplar
9)	Ödev/Sunum Grupları
10)	Sanat ve Kültür Grupları
11)	Dinî Gruplar
12)	Ev/Yurt Arkadaşları
13)	İnternette Oluşturulan Gruplar
14)	Öğrenci Temsilcilikleri
15)	Hayran Grupları

Lütfen sayfayı çevirerek başlayınız:

GRUPLARIN BÜYÜKLÜĞÜ

Gruplar, **büyükükleri** açısından birbirinden farklı olabilir. Bazı gruplar çok sayıda kişiden oluşurken, bazı grupların içinde yalnızca birkaç üye bulunabilmektedir.

Aşağıda, 15 farklı grup türünün **büyükükünü** değerlendirmeniz için bir liste sunulmuştur. Lütfen bu listedeki grup türlerinin her birinin **büyükükünü** kendi görüşünüze göre derecelendiriniz. İşaretlediğiniz sayının büyüklüğünün artmasının, o grubun büyüklüğünün de arttığı anlamına geleceğini hatırlatırız.

Her grup türü için yalnızca tek bir rakamı yuvarlak içine alınız. Herhangi birini atlamadan, tüm grup türleri için derecelendirme yapınız.

GRUBUN BÜYÜKLÜĞÜ:	Çok Küçük Bir Grup				Çok Büyük Bir Grup
	1	2	3	4	
1) Etnik/Kültürel Gruplar	1	2	3	4	5
2) Sivil Toplum Kuruluşları	1	2	3	4	5
3) Öğrenci Toplulukları	1	2	3	4	5
4) Gezi Toplulukları	1	2	3	4	5
5) Spor Toplulukları	1	2	3	4	5
6) Yakın Arkadaş Grupları	1	2	3	4	5
7) Sınıf Arkadaşları	1	2	3	4	5
8) Siyasi Gruplar	1	2	3	4	5
9) Ödev/Sunum Grupları	1	2	3	4	5
10) Sanat ve Kültür Grupları	1	2	3	4	5
11) Dinî Gruplar	1	2	3	4	5
12) Ev/Yurt Arkadaşları	1	2	3	4	5
13) İnternet Grupları	1	2	3	4	5
14) Öğrenci Temsilcilikleri	1	2	3	4	5
15) Hayran Grupları	1	2	3	4	5

GRUPLARIN YAŞAM SÜRESİ

Gruplar, **yaşam süreleri** açısından birbirinden farklı olabilir. Bazı gruplar kısa sürede dağılırken, bazı gruplar yıllar boyunca varlıklarını koruyabilmektedir.

Aşağıda, 15 farklı grup türünü **yaşam süreleri** açısından değerlendirmeniz için bir liste sunulmuştur. Lütfen bu listedeki grup türlerinin her birinin **yaşam süresini** kendi görüşünüze göre derecelendiriniz. İşaretlediğiniz sayının büyüklüğünün artmasının, o grubun yaşam süresinin de arttığı anlamına geleceğini hatırlatırız.

Her grup türü için yalnızca tek bir rakamı yuvarlak içine alınız. Herhangi birini atlamadan tüm grup tipleri için derecelendirme yapınız.

GRUBUN YAŞAM SÜRESİ:		Çok Kısa Süreli bir Gruptur				Çok Uzun Süreli Bir Gruptur
1)	Etnik/Kültürel Gruplar	1	2	3	4	5
2)	Sivil Toplum Kuruluşları	1	2	3	4	5
3)	Öğrenci Toplulukları	1	2	3	4	5
4)	Gezi Toplulukları	1	2	3	4	5
5)	Spor Toplulukları	1	2	3	4	5
6)	Yakın Arkadaş Grupları	1	2	3	4	5
7)	Sınıf Arkadaşları	1	2	3	4	5
8)	Siyasi Gruplar	1	2	3	4	5
9)	Ödev/Sunum Grupları	1	2	3	4	5
10)	Sanat ve Kültür Grupları	1	2	3	4	5
11)	Dinî Gruplar	1	2	3	4	5
12)	Ev/Yurt Arkadaşları	1	2	3	4	5
13)	İnternette Grupları	1	2	3	4	5
14)	Öğrenci Temsilcilikleri	1	2	3	4	5
15)	Hayran Grupları	1	2	3	4	5

GRUPLARDAKİ ÜYELERİN BENZERLİĞİ

Gruplar, içerisinde bulunan **üyelerin benzerliği** açısından da farklılık gösterebilirler. Bazı grupların üyeleri birbirine oldukça benzerken, bazı gruplarda üyeler tamamen birbirinden farklı olabilir.

Aşağıda, 15 farklı grup türünü **üye benzerliği** açısından değerlendirmeniz için bir liste sunulmuştur. Lütfen bu listedeki grup türlerinin her birini **üye benzerliği** açısından kendi görüşünüze göre derecelendiriniz. İşaretlediğiniz sayının büyüklüğünün artmasının, o grup türündeki **üye benzerliğinin** de arttığı anlamına geleceğini hatırlatırız.

Her grup türü için yalnızca tek bir rakamı yuvarlak içine alınız. Herhangi birini atlamadan tüm grup tipleri için derecelendirme yapınız.

ÜYE BENZERLİĞİ	Grup Üyeleri Birbirinden Çok Farklıdır				Grup Üyeleri Birbirine Oldukça Benzerdir
	1	2	3	4	
1) Etnik/Kültürel Gruplar	1	2	3	4	5
2) Sivil Toplum Kuruluşları	1	2	3	4	5
3) Öğrenci Toplulukları	1	2	3	4	5
4) Gezi Toplulukları	1	2	3	4	5
5) Spor Toplulukları	1	2	3	4	5
6) Yakın Arkadaş Grupları	1	2	3	4	5
7) Sınıf Arkadaşları	1	2	3	4	5
8) Siyasi Gruplar	1	2	3	4	5
9) Ödev/Sunum Grupları	1	2	3	4	5
10) Sanat ve Kültür Grupları	1	2	3	4	5
11) Dinî Gruplar	1	2	3	4	5
12) Ev/Yurt Arkadaşları	1	2	3	4	5
13) İnternet Grupları	1	2	3	4	5
14) Öğrenci Temsilcilikleri	1	2	3	4	5
15) Hayran Grupları	1	2	3	4	5

GRUBUN ÜYELER İÇİN TAŞIDIĞI ÖNEM

Gruplar, **üyeleri için taşıdıkları önem** açısından birbirinden farklı olabilir. Bazı gruplar üyeleri için oldukça önemli iken, bazı gruplar üyeleri için pek önem taşımazlar.

Aşağıda, 15 farklı grup türünü **üyeleri için taşıdıkları önem** açısından değerlendirmeniz için bir liste sunulmuştur. Lütfen bu listedeki grup türlerinin her birinin **üyeleri için taşıdığı önemi** kendi görüşünüze göre derecelendiriniz. İşaretlediğiniz sayının büyüklüğünün artmasının, o grubun üyeleri için taşıdığı önemin de arttığı anlamına geleceğini hatırlatırız.

Her grup türü için yalnızca tek bir rakamı yuvarlak içine alınız. Herhangi birini atlamadan tüm grup tipleri için derecelendirme yapınız.

GRUBUN ÖNEMİ:	Üyeleri için hiç önemi yoktur					Üyeleri için çok önemlidir
	1	2	3	4	5	
1) Etnik/Kültürel Gruplar	1	2	3	4	5	
2) Sivil Toplum Kuruluşları	1	2	3	4	5	
3) Öğrenci Toplulukları	1	2	3	4	5	
4) Gezi Toplulukları	1	2	3	4	5	
5) Spor Toplulukları	1	2	3	4	5	
6) Yakın Arkadaş Grupları	1	2	3	4	5	
7) Sınıf Arkadaşları	1	2	3	4	5	
8) Siyasi Gruplar	1	2	3	4	5	
9) Ödev/Sunum Grupları	1	2	3	4	5	
10) Sanat ve Kültür Grupları	1	2	3	4	5	
11) Dinî Gruplar	1	2	3	4	5	
12) Ev/Yurt Arkadaşları	1	2	3	4	5	
13) İnternet Grupları	1	2	3	4	5	
14) Öğrenci Temsilcilikleri	1	2	3	4	5	
15) Hayran Grupları	1	2	3	4	5	

GRUP İÇİNDEKİ ETKİLEŞİM MİKTARI

Gruplar, üyelerinin **etkileşim miktarına** göre farklılık gösterebilirler. Bazı gruplarda üyeler arasında oldukça yoğun bir etkileşim varken, bazı gruplarda ise üyeler arasındaki etkileşim yok denecek kadar azdır.

Aşağıda, 15 farklı grubu **üyelerinin etkileşim miktarı** açısından değerlendirmeniz için bir liste sunulmuştur. Lütfen bu listedeki grup türlerinin her birinin **üyeler arasındaki etkileşim miktarını** kendi görüşünüze göre derecelendiriniz. İşaretlediğiniz sayının büyüklüğünün artmasının, o grubun üyeleri arasındaki etkileşim miktarının da arttığı anlamına geleceğini hatırlatırız.

Her grup türü için yalnızca tek bir rakamı yuvarlak içine alınız. Herhangi birini atlamadan tüm grup tipleri için derecelendirme yapınız.

		Üyeler arasında etkileşim çok azdır				Üyeler arasında etkileşim çok yoğundur
	<u>Üyeler Arası Etkileşim</u>					
1)	Etnik/Kültürel Gruplar	1	2	3	4	5
2)	Sivil Toplum Kuruluşları	1	2	3	4	5
3)	Öğrenci Toplulukları	1	2	3	4	5
4)	Gezi Toplulukları	1	2	3	4	5
5)	Spor Toplulukları	1	2	3	4	5
6)	Yakın Arkadaş Grupları	1	2	3	4	5
7)	Sınıf Arkadaşları	1	2	3	4	5
8)	Siyasi Gruplar	1	2	3	4	5
9)	Ödev/Sunum Grupları	1	2	3	4	5
10)	Sanat ve Kültür Grupları	1	2	3	4	5
11)	Dinî Gruplar	1	2	3	4	5
12)	Ev/Yurt Arkadaşları	1	2	3	4	5
13)	İnternet Grupları	1	2	3	4	5
14)	Öğrenci Temsilcilikleri	1	2	3	4	5
15)	Hayran Grupları	1	2	3	4	5

GRUPLARDA ORTAK BİR AMACIN VARLIĞI

Gruplar, içerisinde bulunan **üyeler arasında ortak bir amacın varlığına** göre farklılaşabilirler. Bazı gruplarda, tüm üyeler için oldukça net bir ortak amaç mevcutken, bazı gruplarda ortak amacı belirlemek güçtür.

Aşağıda, 15 farklı grup türünün **ortak bir amacı olup olmadığını** değerlendirmeniz için bir liste sunulmuştur. Lütfen bu listedeki grup türlerinin her birini **ortak amaçları** açısından kendi görüşünüze göre derecelendiriniz. İşaretlediğiniz sayının büyüklüğünün artmasının, o grubun ortak amacının daha net olduğu anlamına geleceğini hatırlatırız.

Her grup türü için yalnızca tek bir rakamı yuvarlak içine alınız. Herhangi birini atlamadan tüm grup tipleri için derecelendirme yapınız.

<u>Ortak Amaçlar</u>	Grup üyeleri için net bir ortak amaç yoktur					Grup üyelerinin oldukça net bir ortak amacı vardır
1) Etnik/Kültürel Gruplar	1	2	3	4	5	
2) Sivil Toplum Kuruluşları	1	2	3	4	5	
3) Öğrenci Toplulukları	1	2	3	4	5	
4) Gezi Toplulukları	1	2	3	4	5	
5) Spor Toplulukları	1	2	3	4	5	
6) Yakın Arkadaş Grupları	1	2	3	4	5	
7) Sınıf Arkadaşları	1	2	3	4	5	
8) Siyasi Gruplar	1	2	3	4	5	
9) Ödev/Sunum Grupları	1	2	3	4	5	
10) Sanat ve Kültür Grupları	1	2	3	4	5	
11) Dinî Gruplar	1	2	3	4	5	
12) Ev/Yurt Arkadaşları	1	2	3	4	5	
13) İnternet Grupları	1	2	3	4	5	
14) Öğrenci Temsilcilikleri	1	2	3	4	5	
15) Hayran Grupları	1	2	3	4	5	

GRUPLARIN ÜYELERİ İÇİN ORTAK SONUÇLAR ÜRETMELERİ

Gruplar, üyeleri için ürettikleri sonuçlara göre de birbirinden farklılaşabilmektedirler. Kimi gruplar, tüm üyeler için **ortak bir sonuç** üretirken, kimi gruplar her üye için farklı sonuç üretebilmektedir. Aşağıda, 15 farklı grup türünün **ortak sonuçlar üretilip üretilmediğini** değerlendirmeniz için bir liste sunulmuştur. Lütfen bu listedeki grup türlerinin her birinin **ortak sonuçlarını** kendi görüşünüze göre derecelendiriniz. İşaretlediğiniz sayının büyüklüğünün artmasının, o grubun ortak sonuçlarının da arttığı anlamına geleceğini hatırlatırız.

Her grup türü için yalnızca tek bir rakamı yuvarlak içine alınız. Herhangi birini atlamadan tüm grup tipleri için derecelendirme yapınız.

ORTAK SONUÇLAR:		Grup üyeleri için net bir ortak sonuç yoktur				Grup, tüm üyeleri için oldukça net bir ortak sonuç üretir
1)	Etnik/Kültürel Gruplar	1	2	3	4	5
2)	Sivil Toplum Kuruluşları	1	2	3	4	5
3)	Öğrenci Toplulukları	1	2	3	4	5
4)	Gezi Toplulukları	1	2	3	4	5
5)	Spor Toplulukları	1	2	3	4	5
6)	Yakın Arkadaş Grupları	1	2	3	4	5
7)	Sınıf Arkadaşları	1	2	3	4	5
8)	Siyasi Gruplar	1	2	3	4	5
9)	Ödev/Sunum Grupları	1	2	3	4	5
10)	Sanat ve Kültür Grupları	1	2	3	4	5
11)	Dinî Gruplar	1	2	3	4	5
12)	Ev/Yurt Arkadaşları	1	2	3	4	5
13)	İnternet Grupları	1	2	3	4	5
14)	Öğrenci Temsilcilikleri	1	2	3	4	5
15)	Hayran Grupları	1	2	3	4	5

GRUP SINIRLARININ GEÇİRGENLİĞİ

Gruplar, **grup sınırlarına** göre birbirlerinden farklılaşabilirler. Kimi gruplarda yeni üyenin girmesi ya da eski üyenin ayrılması çok kolay olurken, kimi gruplar yeni üyenin girmesine ya da eski üyenin ayrılmasına tamamen kapalıdırlar. Üye giriş–çıkışının oldukça zor olduğu gruplarda, grup sınırlarının geçirgenliği düşükken, üye-giriş çıkışının sık ve kolay olduğu gruplarda, grup sınırlarının geçirgenliği yüksektir.

Aşağıda, 15 farklı grup türünün **grup sınırlarının geçirgenliğini** değerlendirmeniz için bir liste sunulmuştur. Lütfen bu listedeki grup türlerinin her birinin **grup sınırlarını** kendi görüşünüze göre derecelendiriniz. İşaretlediğiniz sayının büyüklüğünün artmasının, o grubun sınırlarının geçirgenliğinin de arttığı anlamına geleceğini hatırlatırız.

Her grup türü için yalnızca tek bir rakamı yuvarlak içine alınız. Herhangi birini atlamadan tüm grup tipleri için derecelendirme yapınız.

GRUP SINIRLARI:	Grup sınırlarının geçirgenliği çok düşüktür				Grup sınırlarının geçirgenliği çok yüksektir	
	1	2	3	4	5	
1) Etnik/Kültürel Gruplar	1	2	3	4	5	
2) Sivil Toplum Kuruluşları	1	2	3	4	5	
3) Öğrenci Toplulukları	1	2	3	4	5	
4) Gezi Toplulukları	1	2	3	4	5	
5) Spor Toplulukları	1	2	3	4	5	
6) Yakın Arkadaş Grupları	1	2	3	4	5	
7) Sınıf Arkadaşları	1	2	3	4	5	
8) Siyasi Gruplar	1	2	3	4	5	
9) Ödev/Sunum Grupları	1	2	3	4	5	
10) Sanat ve Kültür Grupları	1	2	3	4	5	
11) Dinî Gruplar	1	2	3	4	5	
12) Ev/Yurt Arkadaşları	1	2	3	4	5	
13) İnternet Grupları	1	2	3	4	5	
14) Öğrenci Temsilcilikleri	1	2	3	4	5	
15) Hayran Grupları	1	2	3	4	5	

GRUPLARIN BÜTÜNLEŞİKLİĞİ

Gruplar, **bütünleşiklik düzeyleri** (üyelerinin ortak hareket etmeleri, birbirine bağlılığı, birbirine yakınlıkları vb.) açısından birbirinden farklılaşabilirler. Kimi gruplar oldukça bütünleşik iken, kimi gruplar neredeyse hiç bütünleşikliksergilemezler.

Aşağıda, 15 farklı grup türünün **bütünleşiklik düzeylerini** değerlendirmeniz için bir liste sunulmuştur. Lütfen bu listedeki grup türlerinin her birinin **bütünleşiklik düzeylerini** kendi görüşünüze göre derecelendiriniz. İşaretlediğiniz sayının büyüklüğünün artmasının, o grubun bütünleşiklik düzeyinin de arttığı anlamına geleceğini hatırlatırız.

Her grup türü için yalnızca tek bir rakamı yuvarlak içine alınız. Herhangi birini atlamadan tüm grup tipleri için derecelendirme yapınız.

GRUBUN BÜTÜNLEŞİKLİĞİ		Hiç bütünleşik bir grup değildir			Çok bütünleşik bir gruptur	
1)	Etnik/Kültürel Gruplar	1	2	3	4	5
2)	Sivil Toplum Kuruluşları	1	2	3	4	5
3)	Öğrenci Toplulukları	1	2	3	4	5
4)	Gezi Toplulukları	1	2	3	4	5
5)	Spor Toplulukları	1	2	3	4	5
6)	Yakın Arkadaş Grupları	1	2	3	4	5
7)	Sınıf Arkadaşları	1	2	3	4	5
8)	Siyasi Gruplar	1	2	3	4	5
9)	Ödev/Sunum Grupları	1	2	3	4	5
10)	Sanat ve Kültür Grupları	1	2	3	4	5
11)	Dinî Gruplar	1	2	3	4	5
12)	Ev/Yurt Arkadaşları	1	2	3	4	5
13)	İnternet Grupları	1	2	3	4	5
14)	Öğrenci Temsilcilikleri	1	2	3	4	5
15)	Hayran Grupları	1	2	3	4	5

GRUPLARIN ÜYELERİNE SUNDUKLARI MANEVİ ÖDÜLLER

Gruplar, grup üyelerine sundukları **manevi ödüller** (ün, şöhret, gurur, kişisel tatmin, özgüven vb.) açısından farklılaşabilirler. Kimi gruplar, üyelerine oldukça önemli manevi ödüller sunarken, kimileri için herhangi bir ödül söz konusu değildir.

Aşağıda, 15 farklı grup türünün **manevi ödüllerini** değerlendirmeniz için bir liste sunulmuştur. Lütfen bu listedeki grup türlerinin her birinin sunduğu **manevi ödülleri** kendi görüşünüze göre derecelendiriniz. İşaretlediğiniz sayının büyüklüğünün artmasının, o grubun manevi ödüllerinin de arttığı anlamına geleceğini hatırlatırız.

Her grup türü için yalnızca tek bir rakamı yuvarlak içine alınız. Herhangi birini atlamadan tüm grup tipleri için derecelendirme yapınız.

MANEVİ ÖDÜLLER:		Grubun sunduğu manevi ödül yok denecek kadar azdır				Grubun sunduğu manevi ödül çoktur
1)	Etnik/Kültürel Gruplar	1	2	3	4	5
2)	Sivil Toplum Kuruluşları	1	2	3	4	5
3)	Öğrenci Toplulukları	1	2	3	4	5
4)	Gezi Toplulukları	1	2	3	4	5
5)	Spor Toplulukları	1	2	3	4	5
6)	Yakın Arkadaş Grupları	1	2	3	4	5
7)	Sınıf Arkadaşları	1	2	3	4	5
8)	Siyasi Gruplar	1	2	3	4	5
9)	Ödev/Sunum Grupları	1	2	3	4	5
10)	Sanat ve Kültür Grupları	1	2	3	4	5
11)	Dinî Gruplar	1	2	3	4	5
12)	Ev/Yurt Arkadaşları	1	2	3	4	5
13)	İnternet Grupları	1	2	3	4	5
14)	Öğrenci Temsilcilikleri	1	2	3	4	5
15)	Hayran Grupları	1	2	3	4	5

GRUPLARIN ÜYELERİNE SUNDUKLARI MADDİ ÖDÜLLER

Gruplar, üyelerine sundukları **maddi ödüller** (para, kişisel çıkar, ödül vb.) açısından da farklılaşabilirler. Kimi gruplar, üyelerine oldukça yüksek maddi ödüller sunarken, kimilerinde herhangi bir maddi kazanç söz konusu değildir.

Aşağıda, 15 farklı grup türünün **maddi ödüllerini** değerlendirmeniz için bir liste sunulmuştur. Lütfen bu listedeki grup türlerinin her birinin sunduğu **maddi ödülleri** kendi görüşünüze göre derecelendiriniz. İşaretlediğiniz sayının büyüklüğünün artmasının, o grubun maddi ödüllerinin de arttığı anlamına geleceğini hatırlatırız.

Her grup türü için yalnızca tek bir rakamı yuvarlak içine alınız. Herhangi birini atlamadan tüm grup tipleri için derecelendirme yapınız.

MADDİ ÖDÜLLER		Grubun sunduğu maddi ödül yok denecek kadar azdır				Grubun sunduğu maddi ödül çoktur
1)	Etnik/Kültürel Gruplar	1	2	3	4	5
2)	Sivil Toplum Kuruluşları	1	2	3	4	5
3)	Öğrenci Toplulukları	1	2	3	4	5
4)	Gezi Toplulukları	1	2	3	4	5
5)	Spor Toplulukları	1	2	3	4	5
6)	Yakın Arkadaş Grupları	1	2	3	4	5
7)	Sınıf Arkadaşları	1	2	3	4	5
8)	Siyasi Gruplar	1	2	3	4	5
9)	Ödev/Sunum Grupları	1	2	3	4	5
10)	Sanat ve Kültür Grupları	1	2	3	4	5
11)	Dinî Gruplar	1	2	3	4	5
12)	Ev/Yurt Arkadaşları	1	2	3	4	5
13)	İnternet Grupları	1	2	3	4	5
14)	Öğrenci Temsilcilikleri	1	2	3	4	5
15)	Hayran Grupları	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM

Başlamadan önce, lütfen aşağıdaki açıklamaları dikkatle okuyunuz:

Bu bölümde, önceki bölümde ismi geçen grup türlerine **katılmayı ne denli tercih ettiğinizi** belirtmeniz istenmektedir.

Her grup türü için yalnızca tek bir rakamı yuvarlak içine alınız. Herhangi birini atlamadan tüm grup tipleri için derecelendirme yapınız.

	Katılmayı hiç istemem	Katılmak istemem	Kararsızım	Katılmak İsterim	Katılmayı çok isterim
; Etnik/Kültürel Gruplar	1	2	3	4	5
; Sivil Toplum Kuruluşları	1	2	3	4	5
; Öğrenci Toplulukları	1	2	3	4	5
; Gezi Toplulukları	1	2	3	4	5
; Spor Toplulukları	1	2	3	4	5
; Yakın Arkadaş Grupları	1	2	3	4	5
; Sınıf Arkadaşları	1	2	3	4	5
; Siyasi Gruplar	1	2	3	4	5
; Ödev/Sunum Grupları	1	2	3	4	5
; Sanat ve Kültür Grupları	1	2	3	4	5
; Dinî Gruplar	1	2	3	4	5
; Ev/Yurt Arkadaşları	1	2	3	4	5
; İnternet Grupları	1	2	3	4	5
; Öğrenci Temsilcilikleri	1	2	3	4	5
; Hayran Grupları	1	2	3	4	5

V. BÖLÜM

Başlamadan önce, lütfen aşağıdaki açıklamaları dikkatle okuyunuz:

Bu bölümde, önceki bölümde ismi geçen grup türlerine **katılsaydınız, lider olmayı mı yoksa üye kalmayı mı tercih ettiğinizi** belirtmeniz istenmektedir.

Her grup türü için yalnızca tek bir kutuyu işaretleyiniz. Herhangi birini atlamadan tüm gruptürleri için derecelendirme yapınız.

		LİDER		Kararsızım		ÜYE
		olmayı	çok			kalmak
		isterim				isterim
1)	Etnik/Kültürel Gruplar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Sivil Toplum Kuruluşları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Öğrenci Toplulukları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Gezi Toplulukları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Spor Toplulukları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	Yakın Arkadaş Grupları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	Sınıf Arkadaşları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8)	Siyasi Gruplar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9)	Ödev/Sunum Grupları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10)	Sanat ve Kültür Grupları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11)	Dinî Gruplar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12)	Ev/Yurt Arkadaşları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13)	İnternet Grupları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14)	Öğrenci Temsilcilikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15)	Hayran Grupları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ SORULARI CEVAPLAYINIZ:

Yaşınız: _____

Cinsiyetiniz: Kız _____ Erkek _____

Hangi bölümde öğrencisiniz?: _____

Kaçıncı sınıftasınız? _____

Kendinizi ne kadar dindar olarak görüyorsunuz? (Uygun rakamı daire içine alınız):

Hiç Dindar	Pek Dindar	Oldukça Dindar		
Değilim	Değilim	Dindar Sayılırım	Sayılırım	ÇokDindarım
0	1	2	3	4

LÜTFEN OKUYUNUZ!

Bu çalışmanın tamamlanmasından yaklaşık üç hafta sonra bu çalışmanın devamı niteliğinde olan ikinci bir çalışma için veri toplanacaktır.

Yaklaşık 15 dakika sürecek olan bu ikinci çalışmaya katılmak istiyorsanız, **LÜTFEN İLETİŞİM BİLGİLERİNİZİ DOLDURUNUZ.**

(İkinci Çalışmaya Katılım Zorunlu Değildir. Ancak katılmanız durumunda, size 20 TL ücret verilecektir. İkinci çalışmaya katılabilmeniz, araştırmalarımızın sizinle iletişim bilgileri yoluyla iletişime geçmesine, bağlıdır.

İkinci Çalışmaya Katılmak İSTİYORSANIZ;

LÜTFEN iletişim bilgilerinizi doldurunuzve ilgili alanı İMZALAYINIZ.

Ad- Soyad:

Cep Telefonu:

E-mail:

İkinci çalışmaya katılmak istiyorum. Bu nedenle, iletişim bilgilerimi doldurdum.TARİH:

İMZA:

Araştırmamıza katıldığınız için teşekkür ederiz...

Anket ile ilgili görüş ve önerileriniz varsa, lütfen aşağıda ayrılan boşluğa yazınız

EK 2 Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Funda		TURHAN
Doğum Yeri ve Yılı	BANDIRMA		1988
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		İyi
ve Düzeyi			
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	2002	2006	Bandırma KEV Özel Anadolu Lisesi
Lisans	2006	2011	Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji Bölümü
Yüksek Lisans	2011	2014	Uludağ Üniversitesi Psikoloji Bölümü
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı		Çalışılan Kurumun Adı
1.	2012	Halen	Uludağ Üniversitesi Psikoloji Bölümü
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar	-		
Katıldığı Proje ve Toplantılar	Sosyal Baskınlık Yönelimi ve Sağ Kanat Yetkeçiliğinin Liderlik Motivasyonları ve Grup Tercihleriyle İlişkisi. U. Ü. Bilimsel Araştırma Projeleri No: 2013/27.		
Yayımlar:	<p>Kuşdil, M. E.; Turhan, F. ve Çavuşoğlu M.(2013). Üniversite Öğrencilerinin Farklı Türden Gruplara Yönelik Algıları.. <i>III. Bilgilendirme ve Ar-Ge Günleri'nde sunulan poster</i>, Bursa, Türkiye, 12-14 Kasım.</p> <p>Turhan, F., Çavuşoğlu, M., ve Kuşdil, M. E. (2014). Liderlik Motivasyonları ve Farklı Sosyal Gruplardaki Rolü, <i>18. Ulusal Psikoloji Kongresi'nde sunulan sözlü bildiri</i>, Bursa, Türkiye, 9-12 Nisan.</p> <p>Kuşdil, M. E., Üzümcüker, E., Çavuşoğlu, M., ve Turhan, F. (2014). Muktedirlerin Söylemi Ve Ana Akım Sosyal Psikolojik Açıklamalar Arasındaki Benzerlikler: Taksim Gezi Parkı Protestosu Örneği, <i>Eğitim, Bilim Toplum</i>, 12(47), 78-95.</p>		
E-mail:	fundagenc@uludag.edu.tr		
Tarih	08/08/2014		
İmza			
Adı Soyadı			

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Funda TURHAN
Tez Adı	Liderliğe Alternatif Bir Yaklaşım Olarak Liderlik Etme Motivasyonu ve Farklı Sosyal Gruplardaki Rolü
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Psikoloji
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Doç. Dr. M. Ersin KUŞDİL
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 11/08/2014

İmza :