



**KTO KARATAY  
ÜNİVERSİTESİ**

T.C.  
KTO Karatay Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ SOSYAL  
SERMAYE ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA İŞLETMELERİNDE  
BİR UYGULAMA**

Nevriziye TUNCAY

Yüksek Lisans Tezi

KONYA  
Eylül, 2016



YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ SOSYAL  
SERMAYE ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA İŞLETMELERİNDE BİR  
UYGULAMA

Nevriye TUNCA Y

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA  
Eylül, 2016

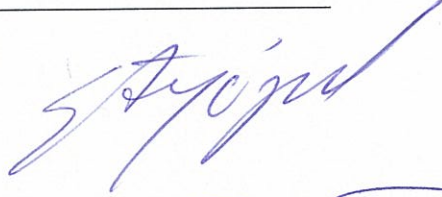
## KABUL VE ONAY

Nevriziye TUNCAY tarafından hazırlanan "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi: Konya İşletmelerinde Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma, 19.9.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi Atasagun



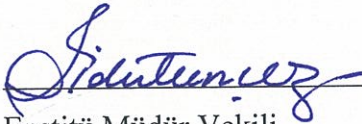
Prof. Dr. Ertan Özensel



Yrd. Doç. Dr. Ahmet Atılğan



Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Enstitü Müdür Vekili

Yrd. Doç. Dr. Fatma Didem Tunçez

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

19.09/2016

Nevriziye TUNCAY



## TEŞEKKÜR

Tez çalışmasının bütün aŐamalarında değerli bilgi ve deneyimleriyle bana yardımcı olan, tez süresi boyunca bana büyük emeği geçen, bana rehberlik eden ve beni sabırla dinleyen sevgili tez danıŐmanım sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi ATASAGUN' a katkılarından dolayı teşekkür ve saygılarımı sunarım. Benim bu günlere gelmemi sağlayan ve bana her zaman destek olan sevgili aileme sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Nevriziye TUNCAY

## ÖZET

### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ SOSYAL SERMAYE ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

TUNCAY, Nevriye  
Yüksek Lisans, İşletme Bölümü  
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi ATASAGUN  
Eylül, 2016

Dünyada oluşan teknolojik gelişmeler, artan bilgi düzeyi, değişen çevresel koşullar, yeni bir yönetim anlayışının doğmasına sebep olmakta ve bu değişim sürecinin yönetimi ve başarısında liderlik kavramı çok önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal sermaye ise; yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutları ile işletme içinde ve dışında, bilgiye ulaşmak, bu bilgiyi paylaşmak ve yeni bilgiler yaratmak gibi faaliyetlerde liderler için vazgeçilmez bir unsur olmaktadır.

Liderlik alanında yazılmış pek çok çalışma olmasına rağmen, liderliğin sosyal sermaye üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. İşletmeler için hem liderlik hem de sosyal sermaye konuları vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Buradan hareketle bu çalışmada, yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzlarından, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzları ile sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bir anket uygulamasına yer verilmiştir.

Araştırmanın sonucunda; etkileşimci liderlik tarzının sosyal sermaye üzerinde bir ilişkisi bulunmazken, dönüşümcü liderlik tarzı ve sosyal sermaye arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticiler tarafından dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesi, sosyal sermaye düzeyini etkili bir şekilde arttırmaktadır. Ayrıca geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesinde, dönüşümcü liderlik yöneticilerin değişimlere uyum sağlama, değişimlere hazır olma özelliklerini ön plana çıkarmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Sosyal Sermaye, Sosyal Sermayede Liderlik.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF THE ADMINISTRATORS' LEADERSHIP BEHAVIOR ON THE SOCIAL CAPITAL: A BUSINESS PRACTICE IN KONYA

TUNCAY, Nevrikiye

Master Of Business Administration

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi Atasagun

September, 2016

The technological developments in the world, the increasing level of knowledge and the changing environmental conditions lead to the emergence of a new management approach and the concept of "leadership" plays a very important role in the success and the management of this process of change. The social capital is an indispensable component for the leaders with its structural, relational and cognitive dimensions in and beyond business and in such activities as the access to information and the sharing of this information, and creating new knowledge.

Although there are many studies written in the field of leadership, there are very few studies to measure the impact of the leadership on the social capital. For the institutions, both the topic of leadership and social capital have an indispensable importance. Thus in this study, a questionnaire survey aiming to determine the relationship between the social capital and the leadership styles of the managers, transactional leadership and transformational leadership styles has been included.

As a result of the research; while there is no relationship of the transactional leadership style on the social capital, a positive significant relationship has been identified between the transformational leadership style and the social capital. The adoption of transformational leadership style by administrators effectively increase the level of social capital. Also beyond the traditional leadership approaches, transformational leadership has brought the managers' characteristics of adapting to changes and of being prepared to the changes, to the forefront.

Keywords: Leader, Leadership, Social Capital, The Leadership in Social Capital



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KABUL VE ONAY .....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....	xiv
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. LİDER VE LİDERLİK .....	4
1.2. LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....	6
1.3. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI.....	8
1.4. BAŞLICA LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI (TİPLERİ).....	9
1.4.1. Otokratik Liderlik.....	9
1.4.2. Demokratik Liderlik.....	11
1.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	12
1.5. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	13
1.5.1. Özellikler Yaklaşımı.....	13
1.5.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	15
1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	16
1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	17
1.5.2.3. Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzları Matriksi.....	18
1.5.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi .....	20
1.5.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	21
1.5.3. Durumsallık Yaklaşımları .....	23
1.5.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	24
1.5.3.2. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Yaklaşımı .....	25

1.5.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	26
1.5.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Yaklaşımı.....	27
1.5.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	29
1.6. LİDERLİKTE YENİ YAKLAŞIMLAR.....	31
1.6.1. Etkileşimci Liderlik.....	31
1.6.2. Dönüşümcü Liderlik.....	33
1.6.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması .....	35

## **2. BÖLÜM**

### **SOSYAL SERMAYE**

#### **SOSYAL SERMAYENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

2.1. SOSYAL SERMAYE KAVRAMININ ÖNCÜLERİ.....	39
2.1.1. Pierre Bourdieu'nun Sosyal Sermayeye İlişkin Görüşleri .....	40
2.1.2. James Coleman'nın Sosyal Sermayeye İlişkin Görüşleri.....	41
2.1.3. Robert Putnam'ın Sosyal Sermayeye İlişkin Görüşleri.....	42
2.2. SOSYAL SERMAYENİN UNSURLARI .....	44
2.2.1. Güven .....	44
2.2.2. Sosyal Ağlar .....	45
2.2.3. Normlar.....	46
2.3. SOSYAL SERMAYENİN BOYUTLARI.....	47
2.3.1. Yapısal Boyut .....	47
2.3.2. İlişkisel Boyut.....	48
2.3.3. Bilişsel Boyut .....	49
2.4. İÇSEL VE DIŞSAL SOSYAL SERMAYE KAVRAMLARI .....	51
2.4.1. İçsel Sosyal Sermaye.....	52
2.4.2. Dışsal Sosyal Sermaye .....	53
2.5. SOSYAL SERMAYEDE LİDERLİK .....	54
2.5.1. Liderlik ve Sosyal Sermaye Üzerine Yapılmış Çalışmalar .....	55

## **3. BÖLÜM**

### **YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ SOSYAL SERMAYEYE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	58
--------------------------------------	----

3.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	58
3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	58
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ .....	59
3.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....	60
3.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	61

## **4. BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUM**

4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN FREKANS ANALİZİ .....	65
4.2. LİDERLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER .....	69
4.3. SOSYAL SERMAYE ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	71
4.4. FAKTÖR ANALİZİ .....	72
4.5. LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK TESTİ .....	76
4.6. SOSYAL SERMAYE ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK TESTİ.....	78
4.7. ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZLARININ TEK ÖRNEKLEM T-TESTİ.....	80
4.8. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ .....	81
4.9. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI ALT BOYUTLARI İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ .....	81
4.10. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ .....	84
4.11. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZI ALT BOYUTLARI İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ .....	84
4.12. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ .....	86
4.13. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI ALT BOYUTLARI İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ .....	87
4.14. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ .....	92
4.15. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZI ALT BOYUTLARI İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ .....	93
4.16. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZLERİ.....	97

## 5. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER .....	105
KAYNAKÇA .....	109
EKLER .....	120
ANKET FORMU .....	120
EK-1: Kişisel Bilgiler .....	120
EK-2: Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Tarzı Alt Boyutları Ve Soru Maddeleri ....	121
EK-3: Sosyal Sermaye Alt Boyutları ve Soru Maddeleri.....	123
ÖZGEÇMİŞ .....	125

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Sistem-4 Yaklaşımına Göre Liderlik Türleri ve Özellikleri .....	22
Tablo 2. Üç Klasik İsmiñ Sosyal Sermaye Çalışmalarındaki Analiz Düzeyleri.....	43
Tablo 3. Yapısal, İlişkisel ve Bilişsel Sosyal Sermayenin Özellikleri.....	50
Tablo 4. İçsel ve Dışsal Sosyal Sermayenin Farklılık Boyutları .....	52
Tablo 5. Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu .....	65
Tablo 6. Yaşa Göre Dağılım Tablosu .....	66
Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre Dağılım Tablosu .....	67
Tablo 8. Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Tablosu.....	68
Tablo 9. Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	69
Tablo 10. Sosyal Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	71
Tablo 11. KMO ve Bartlett's Testi .....	72
Tablo 12. Total Variance Explained Tablosu .....	72
Tablo 13. Pattern Matrix tablosu.....	73
Tablo 14. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Güvenilirlik Testi.....	76
Tablo 15. Liderlik Tarzı Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	76
Tablo 16. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi.....	76
Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular .....	77
Tablo 18. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi.....	77
Tablo 19. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin bulgular .....	78
Tablo 20. Sosyal Sermaye Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi.....	79
Tablo 21. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	79
Tablo 22. Dönüşümcü Liderlik Tek Örneklem T-Testi .....	80
Tablo 23. Etkileşimci Liderlik Tek Örneklem T-Testi .....	80
Tablo 24. Dönüşümcü Liderlik ile Sosyal Sermaye Arasında Korelasyon Analizi... 81	
Tablo 25. Sosyal Sermaye ile İlham Verici Motivasyon Arasındaki Korelasyon Analizi .....	81
Tablo 26. Sosyal Sermaye ile İdealleştirilmiş Etki(Davranış) Arasındaki Korelasyon Analizi .....	82
Tablo 27. Sosyal Sermaye ile İdealleştirilmiş Etki(Atfedilen Karizma) Arasındaki Korelasyon Analizi .....	82
Tablo 28. Sosyal Sermaye ile Entelektüel Gelişim Arasındaki Korelasyon Analizi . 83	

Tablo 29. Sosyal Sermaye İle Bireysel Destek Arasındaki Korelasyon Analizi .....	83
Tablo 30. Etkileşimci Liderlik ile Sosyal Sermaye Arasındaki Korelasyon Analizi .	84
Tablo 31. Sosyal Sermaye İle Koşullu Ödüllendirme Arasındaki Korelasyon Analizi .....	84
Tablo 32. Sosyal Sermaye ile Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Korelasyon Analizi .....	85
Tablo 33. Sosyal Sermaye ile Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Korelasyon Analizi .....	85
Tablo 34. Sosyal Sermaye ile Tam Serbestlik Yönetimi Arasındaki Korelasyon Analizi .....	86
Tablo 35. Sosyal Sermaye ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi .	86
Tablo 36. Sosyal Sermaye ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi .....	87
Tablo 37. Sosyal Sermaye ile İlham Verici Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi .....	87
Tablo 38. Sosyal Sermaye ile İlham Verici Motivasyon Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi .....	88
Tablo 39. Sosyal Sermaye ile İdealleştirilmiş Etki (Davranış) Arasındaki Regresyon Analizi .....	88
Tablo 40. Sosyal Sermaye ile İdealleştirilmiş Etki (Davranış) Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi .....	89
Tablo 41. Sosyal Sermaye İle İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen Karizma) Arasındaki Regresyon Analizi .....	89
Tablo 42. Sosyal Sermaye İle İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen Karizma) Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi .....	90
Tablo 43. Sosyal Sermaye İle Entelektüel Gelişim Arasındaki Regresyon Analizi ..	90
Tablo 44. Sosyal Sermaye İle Entelektüel Gelişim Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi .....	91
Tablo 45. Sosyal Sermaye ile Bireysel Destek Arasındaki Regresyon Analizi .....	91
Tablo 46. Sosyal Sermaye ile Bireysel Destek Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi .....	92
Tablo 47. Sosyal Sermaye ile Etkileşimci Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi ..	92

Tablo 48. Sosyal Sermaye ile Etkileşimli Liderlik Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi.....	93
Tablo 49. Sosyal Sermaye İle Koşullu Ödüllendirme Arasındaki Regresyon Analizi .....	93
Tablo 50. Sosyal Sermaye İle Koşullu Ödüllendirme Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi.....	94
Tablo 51. Sosyal Sermaye İle Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Regresyon Analizi.....	94
Tablo 52. Sosyal Sermaye İle Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi.....	95
Tablo 53. Sosyal Sermaye İle Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Regresyon Analizi.....	95
Tablo 54. Sosyal Sermaye ile Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi.....	96
Tablo 55. Sosyal Sermaye İle Tam Serbestlik Yönetimi Arasındaki Regresyon Analizi.....	96
Tablo 56. Sosyal Sermaye ile Tam Serbestlik Yönetimi Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi.....	97
Tablo 57. Yaş İle Sosyal Sermaye Arasında Varyansların Homojenliği Testi.....	97
Tablo 58. Yaş İle Sosyal Sermaye Arasında Anova Testi .....	98
Tablo 59. Çalışma Süresi İle Sosyal Sermaye Arasındaki Varyansların Homojenliği Testi.....	99
Tablo 60. Çalışma Süresi İle Sosyal Sermaye Arasında Anova Testi .....	100
Tablo 61. Tukey Testi .....	101
Tablo 62. Eğitim Durumu İle Sosyal Sermaye Arasındaki Varyansların Homojenliği Testi.....	102
Tablo 63. Eğitim Durumu İle Sosyal Sermaye Arasındaki Anova Testi.....	103
Tablo 64. Cinsiyet İle Sosyal Sermaye Arasındaki Varyansların Homojenliği Testi .....	103
Tablo 65. Cinsiyet İle Sosyal Sermaye Arasındaki Anova Testi.....	104

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Blake-Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi .....	19
Şekil 2. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları.....	29
Şekil 3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (Görev ve Etkinlik İlişkisi) .....	30
Şekil 4. Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı .....	65
Şekil 5. Yöneticilerin Yaş Dağılımı .....	66
Şekil 6. Yöneticilerin Eğitim Durumu Dağılımı .....	67
Şekil 7. Yöneticilerin Çalışma Süresi Dağılımı .....	68





## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA: Varyans Analizi

MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

Std. : Standart

Vb. : Ve benzeri

Vd. : Ve diğeri

Vs. : Vesaire

% : Yüzde

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

## GİRİŞ

İnsanların beraber yaşayabilmeleri için başkalarıyla işbirliği içinde bulunmaları gerekmektedir. Bu işbirliğini sağlamak adına yönetmişler ve yönetilmişlerdir. Yönetim kavramı ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bunun sebeplerinden biri; örgütlerin amaçlarının birbirlerinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer nedeni ise; birçok araştırmacının, kendi izlenimleri doğrultusunda belirli ortamları dikkate alarak farklı tanımlar yapmalarından kaynaklanmaktadır (Baransel, 1993: 92).

Yönetim, bir görevin etkili bir şekilde yapılabilmesi için, eldeki kısıtlı kaynakların (para, malzeme, insan gücü, yer ve zaman) en etkili ve verimli şekilde kullanılmasıdır (Eren, 2008: 3). Yönetim, değişmekte olan çevre koşullarında kısıtlı kaynakları verimli şekilde kullanarak işletmenin amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmaya yönelik süreçlerin tümüne verilen isimdir. (Alpagun vd., 1995: 117). Ayrıca yönetim, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi ve kontrol fonksiyonlarıyla koordinasyonun sağlanmasıdır (Dalay, 2001: 6).

Bu doğrultuda yönetim denilince de akla yönetici gelir. Kurumlar iyi bir yönetim ve iyi yöneticilerle amaçlarını gerçekleştirebilirler. Bunun sonucu olarak da organizasyonlarda lider ve liderlik kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır (Çetin C., 2008: 1-2). Lider organizasyon çalışanlarını yönetime dahil edebilen kişidir. Bu da ancak lider ile organizasyonda iletişim ve bilgi paylaşımı ile mümkündür. Başka bir ifadeyle liderin örgütte sosyal sermaye yaratmasıyla mümkün olabilmektedir.

Öncelikle bilinmesi gereken en önemli şey, liderlik kavramı hakkında bir fikir birliği yoktur. Bu durum liderlik kavramının çok boyutluluğu ve zenginliğinden kaynaklanır. Liderlik kavramı, üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Lider ve liderlik konularına araştırmacıların verdiği öneme paralel olarak çok sayıda araştırma ve incelemeler yapılmıştır ve halen yapılmaktadır (Aydın, 1994: 233).

Sosyal sermaye kavramı, sosyal ilişkilerin ekonomik faaliyetleri ne derecede etkilediği ile ilgilenir. “Sosyal” kavramı, sosyal sermayenin toplumsal olduğunu, tek

başına bireylerde bulunamayacağını ifade eder. “Sermaye” kavramı ise, sosyal sermayenin, diğer sermaye çeşitleriyle (finansal sermaye, insan sermayesi gibi) arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu, verimliliğe olumlu bir katkısı olduğunu göstermektedir. Yarattığı işbirliği ve güven unsurlarıyla, toplumların gelişmesine ve ekonomik başarıya neden olan sosyal sermaye, sosyal ilişkilerin kalitesi ve niteliğini belirleyen bir olgudur (Özdemir, 2008: 82).

Küresel rekabet ortamında, bilgi yaratan ve paylaşan örgütler daha etkili ve verimli olmaktadır. Bilgi yaratma süreci, oldukça zaman alıcı ve karmaşık bir süreçtir. Sosyal sermayenin bir başka deyişle sosyal ağların ve bireyler arası ilişkilerin bilgi yaratma sürecindeki etkisi göz ardı edilemez (Özdemir, 2008: 82).

Çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, liderliğin kavramsal çerçevesi verilmiş, lider ve liderliğin tanımı yapılmış, liderliğin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca, liderliğin güç kaynakları, liderlik davranış tarzları (tipleri), liderlikte geleneksel yaklaşımlar ve liderlikte yeni yaklaşımlar ele alınmıştır.

İkinci bölümde, sosyal sermayenin kavramsal çerçevesi ortaya konularak, sosyal sermaye kavramının öncülerinden bahsedilmiş, sosyal sermayenin unsurları ve boyutları açıklanmıştır. Sosyal sermaye unsurları olan güvenin, normların ve sosyal ağların örtülü bilginin açığa çıkarılması için liderleri tetiklediği görülmektedir. Sosyal sermayenin tüm bu unsurları liderler arasındaki ilişkileri destekleyerek, liderler arası paylaşımı arttırmakta ve bir değer oluşturmaktadır. Bu değer ölçülmesi ve raporlanması, bilginin bir rekabet aracı olduğu günümüz dünyasında işletmeler için önem arz etmektedir. Ayrıca içsel ve dışsal sosyal sermaye kavramları açıklanarak, son olarak sosyal sermayede liderlik algısına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisi incelenmiştir. Araştırmanın konusu, amacı ve önemi, evreni ve örneklem seçimi, araştırmanın veri toplama yöntemi, varsayım ve sınırlılıkları, hipotezler ve kullanılan değişkenler belirtilmiştir.

Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise, uygulama sonuçlarının analizine ve elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Çalışma, sonuç ve önerilere yer verilerek sonlandırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Liderlik, güncelliğini hiçbir zaman kaybetmeyen, araştırmacıların her zaman yoğun ilgisini çekmiş olan konulardan birisidir. İnsanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir gruba ihtiyaç duymaları onları toplu halde bir arada yaşamaya yönlendirmiştir. İnsanlar amaçlarına ulaşmak için örgütlenme gereksinimi duymuştur. Belirli amaçlara ulaşabilmek için insanlara iş yaptırabilme ve işbirliği içinde koordinasyonun sağlanması da onların yönetilme gerekliliğini beraberinde getirmiştir. İşte bu noktada liderlik, yönetimin önemli konuları arasında yerini almıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 3).

Günümüzde uluslar arası sermayenin akış yönü ve üretim faaliyetlerindeki gelişmeler, ucuz işgücü, hammaddenin bolluğu gibi faktörlerin yanı sıra, iyi yetişmiş işgücü, gelişmiş bir teknoloji ve ticari alt yapının varlığı ile etkin işleyen bir piyasa mekanizması ve nihai pazarın değişen ve gelişen tercihlerini yakından izleyebilme ve kolay ulaşabilme gibi unsurların önemi oldukça artmaktadır. Böyle bir ortamda, kurumların başarısında parasal ve fiziki imkânlar kadar önemli bir başka faktör de yöneticilerin sahip olduğu beceri ve yeteneklerdir. Çünkü personel ve fiziki kaynakları yönetenler, etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayanlar o kurumların yöneticileri yani liderleridir. Kurumun ve liderin başarılı olmasında, liderin beceri ve yetenekleri çok önemli faktörlerdir (Çetin C. , 2008: 1).

Liderlik kavram olarak ele alındığında öncelikle lideri olduğu konuma getiren ve liderlik vasfının yerine getirilmesi sürecinde etkin olan unsurların bilinmesi gerekmektedir. Bu unsurları; liderin izleyenleri, liderin izleyenlerine olan etki seviyesi ve liderin varmak istediği hedef-amaç öğeleri olarak sıralamak mümkündür (Eren, 2008: 387).

İşletmecilik alanının belirleyici otoritelerinden Drucker'a göre, toplum içinde yaşayan insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşabilmek için yönetilme

ihtiyacı mevcuttur. Bu doğrultuda, bir karar alınması ve uygulanması sırasında sürecin sağlıklı işleyebilmesi adına liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Drucker, 1997: 5).

Drucker'a göre, liderliğin özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- i. Lider ve takipçileri arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Bu etkileşimin sonucunda lider ve takipçileri arasında duygusal iletişim oluşmaktadır.
- ii. Liderin olduğu konuma erişiminde resmi süreçlerin yanı sıra süreç doğal olarak da işleyebilir.
- iii. Örgütte her kademedeki liderlik söz konusu olabilmektedir.
- iv. Liderin, lider olmasından kaynaklı mevki ve unvan gibi ayrıcalıklardan daha önemlisi, liderin sorumluluk almaktan kaçınmamasıdır.
- v. Liderin görev alanını kendisine bağlı grubun ihtiyaçları belirler. Lider bazen grubun içerisinde yer alan bireylerin kişisel ihtiyaçlarını da karşılamak durumunda kalabilir (Drucker, 1997: 5).

### **1.1. LİDER VE LİDERLİK**

İnsanlar toplum halinde yaşamının doğal sonucu olarak görev ve sorumluluklarını belirli bir işbölümü içerisinde paylaşmışlardır. Bireyler amaçlarını gerçekleştirebilecekleri ve amaçlarıyla çatışmayacak ortamlara sahip olmayı arzularlar. Fakat belirli amaçlara ulaşmayı isteyen bireylerin koordineli ve belli prensiplere bağlı olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Bunun doğal sonucu olarak diğerlerini ikna edebilecek, onları belli hedeflere yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Özel, 2003: 9). İşletmelerde çalışanlar, alanlarında ne kadar iyi olurlarsa olsunlar eğer kendilerini yönlendirecek bir liderden yoksunlarsa, ulaşılması arzu edilen amaç ve hedeflere istenilen zaman ve şekilde ulaşmaları mümkün olmayacaktır (Budak vd., 2004: 213).

Organizasyon ortamında liderlik kavramı, lider-yönetici kavramı yerine geçmekte; yani organizasyonda yöneticilik yapan her kişinin lider olması gerektiği yaklaşımı, temel çıkış noktamızı oluşturmaktadır. Bunun yanında herhangi bir konumda, herhangi bir hiyerarşik düzeyde çalışan bir kişinin başkalarını etkileyebildiği sürece lider olabildiği düşüncesiyle de hareket edilmektedir (Aslan,

2013: 32). Kısacası günümüzde, lider-yönetici görüşü esas tutulmalıdır, çünkü günümüz yöneticileri hem lider hem yönetici olabilmelidirler. Yönetici olabilmeli; organizasyonun insan, malzeme vb. kaynaklarının yönetimini ve kontrolünü sağlayabilmelidir. Lider olabilmeli; çalışanların kalpleriyle çalışmasını sağlamalıdır (Aslan, 2013: 31). Yani, ‘yönetici aynı zamanda lider de olmalıdır’ görüşünden yola çıkarak ‘lider-yönetici’ kavramı kullanılmalıdır. (Bakan, 2008: 17).

Koçel’e göre, liderlik, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2001: 465). Lider ise, takipçilerini belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden bireysel çabaları uyumlaştıran ve bu doğrultuda takipçilerini etkileyen ve “izlenen kişi” olma özelliği bulunan kişidir. Bu tanımlamalardan yola çıkarak liderlik kavramının şu özellikleriyle dikkat çektiği söylenebilir (Usal ve Kuşluyan, 1995: 268).

- i. Liderlik; belli bir grup insan içinde ve belirli amaçlara ulaşılması hedeflendiğinde söz konusudur.
- ii. Liderlik; bu grubu oluşturan insanlar arasındaki iletişimi sağlamalı ya da kolaylaştırmalıdır.
- iii. Liderlik; bu grubu oluşturan bireylerin öznel çabalarını uyumlaştırmalıdır.
- iv. Liderlik; belli amaç ya da amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçirmeye isteklendirmelidir.
- v. Lider; hem bu grubu hem de amaçları simgelemeli, izlenen kişi olarak başı çekmeli ve engellerle karşılaşıldığında “danışılan”, “hakemlik yapan”, “bağdaştıran”, “barıştıran” bir kişilik sergilemelidir.

Görüldüğü üzere, tanımlar aynı noktaları işaret etmektedir. Bunlar; belirli bir amacın bulunması, belirli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu noktada liderlik için; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır, şeklinde bir tanım yapmak mümkündür (Zel, 2001: 91).

## 1.2. LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Liderlik kavramının geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için belirli bir gruba ihtiyaç duyarak, kendileri ile beraber hareket eden kişilerle bir grup oluşturmaya çalışmışlardır. İşte bu noktada liderlik kaçınılmaz bir unsur haline dönüşmüştür. Daniel Katz ve Robert L. Kahn organizasyonlarda lidere ihtiyaç duyulmasının sebebini dört faktöre dayandırmıştır (Arıkan, 2001: 288). Bunlar;

- i. **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Plan ve tasarımların tüm organizasyon faaliyetlerini kapsayıcı nitelikte olmaması durumudur.
- ii. **Değişen Çevresel Koşullar:** Örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörlerin değişken olması durumudur. Lider, organizasyonun içinde bulunduğu çevresel faktörlere örgütün adapte olmasını sağlamalıdır.
- iii. **Örgütün İçsel Dinamiği:** Organizasyonlar büyüdükçe yeni işlevler üstlenerek daha karmaşık bir yapıya bürünür. Mevcut yapılarla yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdüm sağlanması ihtiyacı ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması zorunlu hale gelir.
- iv. **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar tecrübe kazandıkça gereksinimleri, güdüleri ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelir.

Keith Davis ise (1988) organizasyonlarda lidere ihtiyaç duyulmasının sebebini ve liderliğin önemini şu sözlerle vurgulamıştır: “Liderlik, belirli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. Liderlik bir gruba bağlılığı sağlayan ve onu belirli amaçları gerçekleştirebilmek için motive eden unsur, insan faktörüdür. Lider durumunda bulunan kimse kişileri motive etmedikçe ve onları amaçlar doğrultusunda yöneltmedikçe, planlama, organize etme ve karar verme gibi yönelim işlevleri bir yarar sağlamaz. Liderlik, bir organizasyon ve o organizasyondaki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştırır son harekettir” (Öztürk, 2003: 309) .

Bazı yazarların aksine, gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve iletişim araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı

azalttığı düşünülse de, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiği durumlarda mutlaka bir lidere ihtiyaç duyulacağına inanılmaktadır (Zel, 2001: 92).

Son yıllarda, liderlik uygulamaları ve lider özellikleri incelendiğinde önem kazanan noktalar şunlardır; (Belviranlı, 2006: 96-97).

- i. Liderin yaptığı işin sonucunda sonuç üretmenin yanı sıra etik ve şeffaflık kuralları çerçevesinde bir yönetim anlayışını benimsemesi gerekmektedir,
- ii. İşletmeler için büyüme ve kar elde etme çok önemlidir. Ancak şeffaflık esas alınmalıdır.
- iii. Global işletmeler için, global bir vizyon sahibi olmanın yanı sıra yerel kültürü de bu vizyona dahil edebilmek oldukça önemlidir.
- iv. Önceden yapılan işe uygun nitelikte çalışan bulabilmek önem teşkil ederken şimdi nitelikli çalışana doğru iş ve işletme ile eşleştirmek önem kazanmıştır.
- v. İşletmelerde başarı elde edebilmek için, yaptığı işi kendi işi gibi görebilen, yetki devreden ve işbirliği içinde bulunan yöneticiler gerekmektedir.
- vi. Önceden yöneticilerin üretim, finans, pazarlama gibi alanlarda bilgi sahibi olması yeterli olurken, günümüzde, ortak girişimlerde bulunmuş, birleşme veya satın alma süreci geçirmiş, stratejik işbirlikleri içinde bulunmuş yöneticiler aranmaktadır.
- vii. Günümüzde artan rekabet ortamında dış kaynak kullanımı oldukça önem kazanmıştır. Liderler bir takım projelerini dış kaynak kullanımı vasıtasıyla gerçekleştirerek verimliliği arttırarak maliyeti düşürebilirler.
- viii. Önceden bireyleri yönetebilen liderler yeterli olurken, günümüzde, yenilikleri yönetebilen, değişime açık liderler önem kazanmaya başlamıştır.

Şirketlerde liderin önemli olmasının üç ana nedeni vardır. Birinci neden; kurumun etkinliğinden liderler sorumludur. İkinci neden; liderler çalışanlarına güven duygusu vererek ortak bir amaca sahip olmanın önemini vurgularlar. Üçüncü neden; şirketin sağlamlığı ve güvenilirliği lidere bağlı olarak gerçekleşmektedir (Bennis, 2003: 18).

Liderlerin, örgütsel amaçlara ulaşmanın yanı sıra bireysel amaçlara da ulaşabilmeleri için, çalışanlarına yol göstermeleri, eğitim yönlendirmeleri



gerekmektedir (Eren, 2008: 540). Liderler çalışanlarına alınacak kararlarda bilgi vermeli, söz hakkı tanınmalı ve gelişimleri için gerekli olan eğitimi vermelidirler (Daft, 2003: 485).

Kusursuz bir lider işinde en iyisidir, kendi gelişimiyle birlikte grup gelişimine de önem verir. Gelişme, değişme ve öğrenmeyi sürdürür (Bloch ve Whiteley, 2005: 145).

Son olarak eklemek gerekirse; liderlik araştırmalarının önemi, gerekliliği ve zorluğu konusunda hiçbir araştırmacının şüphesi bulunmamakla birlikte, konunun hangi boyutlarıyla ele alınacağı ve hangi yöntemlerin nasıl kullanılacağına dair mantık bulanıklığı halen devam etmektedir. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür: Liderlik disiplinler arası bir konudur. Liderlikte lider-izleyen-şartlar gibi önemli değişkenlerin bir araya geldiği kompleks bir durum vardır. Liderlik aynı zamanda değişimlerden doğrudan etkilenen karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur (Saylı ve Baytok, 2014: 39).

### 1.3. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

French ve Raven (1968)'e göre, liderliğin güç kaynakları şu şekilde sıralanmıştır: (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76)

- i. **Ödül Gücü:** Liderlerin, izleyenlerini ödüllendirebilme gücünü ifade eder. Bu ödüller, ücret artışı, ek ödeme, terfi, daha fazla sorumluluk, daha önemli iş, statü değişimi, övgü, takdir, onurlandırma vb. olarak sıralanabilir (Meydan ve Polat: 131).
- ii. **Zorlayıcı Güç:** Astların liderin talimatlarına karşı gelmesi durumunda liderin bazı yaptırımlarda bulunmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Ücret artışını engelleme, rütbe indirme, kötü sicil notu verme, davranışları cezalandırma vb. olarak sıralanabilir (Çelik V. , 2013: 4-5).
- iii. **Yasal Güç:** Hiyerarşık yapı içinde, liderin konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yani, liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür (Çelik V. , 2013: 4-5).

- iv. **Uzmanlık Gücü:** Liderin işine ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığın izleyicileri tarafından kabul edilmesi ile elde edilen güçtür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider, analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir (Çelik V. , 2013: 4-5)
- v. **Karizmatik Güç:** Liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanmaktadır. Bir başka deyişle, çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Tarihsel süreç içindeki karizmatik liderlerden Atatürk, Mahatma Gandhi ve Martin Luter King önemli örnekleri oluşturmaktadır (Çelik V. , 2013: 4-5).

#### **1.4. BAŞLICA LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI (TİPLERİ)**

Örgütsel başarının sağlanmasında, yöneticiler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun liderlik tarzı seçimi, önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını göz önünde bulundurarak seçmiş olduğu davranış şeklidir. Bu yüzden her örgüte uygun tek tip bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. İçinde bulunulan şartlar, liderin kişisel özellikleri ve liderliğin yaşandığı süreç, farklı liderlik tiplerini ortaya koymuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Liderlik tarzı seçiminde, Otokratik, Demokratik ve Tam Serbesti Tanıyan liderlik tarzı en çok bilinen sınıflandırmadır.

##### **1.4.1. Otokratik Liderlik**

Saldırgan ve baskıcı bir niteliği olmasından dolayı, kesin bir emir verilmediği müddetçe hiç kimsenin bir şey yapamadığı liderlik tipidir. Tek karar mercii olmasından dolayı, direktifleri kendisi verir, çalışanlar da bu direktiflere itaat ederler. Korku, tehdit ve ceza sisteminin egemen olduğu bu liderlik tipinde, yukarıdan aşağıya doğru bir bilgi akışı vardır. Bunun tersi bir durumda ise yerini kuşkuya bırakır. Bu nedenle de otokratik liderin sürekli işinin başında olması gerekmektedir. Liderin aşırı derecede bencil olmasından kaynaklanan anlayış sonucunda, çalışanların inanç ve

duyguları dikkate alınmamakta, zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlık şeklinde kendini göstermektedir. (Yıldırım, 2012: 39-40).

Sağır'a göre, "Otokratik liderlikte liderin kararlarının sorgulanmasına izin verilmez, çünkü lider kendisini yanılmaz olarak görür. Otokratik lider örgütün tüm işleyişinde tek söz sahibi kişidir ve izleyenlerin görüşlerini açıklamalarına ve yönetim süreçlerine katılmalarına izin vermez. Bu nedenle lider izleyenlerin yeteneklerinden yararlanma yoluna başvurmaz. Otokratik liderlikte iş görenlerin yeteneklerini ortaya çıkarma ve geliştirme fırsatı verilmez" (Sağır, 2011: 36).

Bu liderlik tarzında, izleyenler; geleneksel yapıda yetişmiş ve büyüğe saygı alışkanlıklarına sahipse, liderden tam yetki kullanmasını, bilgili ve aynı zamanda liderliği hak eden biri olması gerektiğini düşünmektedirler. Bu noktada, otokratik liderlik anlayışı Türk toplumunda geçerli olan anlayıştır. Çalışanlar liderlik yapacak kişinin her soruya yanıt vermesini beklemektedir. Liderin bilmiyorum ya da çözemiyorum demesi çalışanlar tarafından hoş karşılanmamaktadır (İbicioğlu vd., 2009: 5-6).

Kısaca özetlemek gerekirse; bu liderlik davranış tarzında tek karar alıcı liderdir ve gücünü kimseyle paylaşmaz. Genellikle yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanır.

Otokratik liderliğin yarar ve sakıncaları kısaca şöyle sıralanabilir; (Türel, 2003)

#### Yararlı Yönleri;

- i. Amaçlarda tutarlılık sağlanır,
- ii. Kararlar, lider tarafından hızla alınır,
- iii. Düzenli işler için kontrol daha kolay sağlanır,
- iv. Lider, sorun ya da kriz ortaya çıktığında kontrol edebilir.

#### Sakıncalı Yönleri;

- i. Düşük motivasyona neden olabilir,
- ii. Yaratıcılık ve yenilik yapmayı engeller,

- iii. Grup üyeleri sorumluluktan kaçabilir,
- iv. Tek yönlü iletişimden dolayı yanlış anlaşılabilirler olabilir.

#### **1.4.2. Demokratik Liderlik**

Bu tip liderler çalışanlarıyla karşılıklı haberleşmeye önem verir, karar verme sürecine ise çalışanlarının katılmasını ister. Demokratik liderlerin karar alma süreci otokratik liderlere göre daha uzun sürebilmektedir. Bunun nedeni ise başkalarının da katkıda bulunmalarını istemesindedir. Bu tür liderlikte alınan kararlar sadece bir kişinin değil bir grubun kararını temsil eder (Tekarslan ve Kılınc, 2000: 66).

Bu liderlik tipinde, lider çalışanlarını ödüllendirerek, içsel ve dışsal özendiriciler kullanarak, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde onları güdülemeye çalışır. Lider izleyenlerini dinler ve onları yönetim sürecine katar. Demokratik lider, katılımcı yönetim yoluyla alınan kararların ve yapılacak uygulamaların benimsenebilirliğini ve uygulanabilirliğini arttırmayı hedefler (Sağır, 2011: 37).

Yönetim yetkisini çalışanlar ile paylaşma eğiliminde olan demokratik lider, örgütün amaçları ve politikaları belirlenirken, iş bölümü yapılırken bütün çalışanların fikrini almaya özen gösterir. Demokratik liderin benimsediği davranışlardan biri, çalışanlarının başarılarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesidir. Demokratik lider, kararlara çalışanların katılımını ve her kademedeki çalışanın organizasyonu benimsemesini, daha etkili ve verimli çalışmasını sağlamaktadır (Çetin ve Beceren, 2007: 122).

Bu tarzda, çalışanlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşımaya rağmen kararların daha sağlıklı sonuçlar vermesi beklenmektedir. Otoriter liderlik tarzında olduğu gibi cezadan çok, ödül ya da prim anlayışına sahiptir ve bu liderlik tarzında çalışanlara değer verildiği hissettirilir. Diğer taraftan, demokratik lider, grubun zekâ ve yaratıcı gücünü ortaya çıkartarak daha etkili ve yapıcı bir nitelik kazandırmaktadır. Fakat her türlü iletişim yolları açık olduğu için, her bir çalışanın tek tek fikirlerinin alınması, özellikle acil durumlarda, karar almayı yavaşlatacağı için başarısız olma ihtimalide vardır (Çetin ve Beceren, 2007: 121).

Demokratik liderliğin yarar ve sakıncaları kısaca şöyle sıralanabilir; (Türel, 2003)

Yararlı Yönleri;

- i. Bireysel motivasyon çok yüksektir,
- ii. Karar verme sürecinde astların bilgisinden yararlanılabilir,
- iii. Grubun amaçlarına bağlılığı artar,
- iv. Olası anlaşmazlıklar çift-yönlü iletişim yoluyla ortadan kaldırılabılır.

Sakıncalı Yönleri;

- i. Lider açısından zaman alıcı olabilir,
- ii. Bireyler, katılım sürecinde hükmedici olmaya yönelebilir,
- iii. Tarafların, karşılıklı ödün vererek anlaşmaya varmaları etkisiz bir faaliyete neden olabilir,
- iv. Sorumlulukların net olarak belirlenmediği durumlarda anlaşmazlık çıkabilir.

#### **1.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Tam (karar) serbesti tanıyan liderler, grupların kararları kendilerinin almaları yönünde onlara imkân sunarlar (Tekarslan ve Kılınç, 2000: 67). Diğer bir deyişle, sorumluluk tamamen astlara bırakılmıştır. Astlar, amaçları belirlemekte ve grup içinde sorun çıktığında kendileri çözümlenmektedir. Bu yaklaşım tarzı, astlar amaçları gerçekleştirmek üzere tam olarak motive olduklarında etkili olabilmektedir (Türel, 2003: 84).

Liderin diğer çalışanlardan farkı yoktur ve bu tip liderlikte çalışanların bireysel hareket etmesine izin verilir. Bundan dolayı çalışanlar farklı yönlerde kayabilir (Mucuk, 2008: 167).

Bu tarz liderliğin yararları ve sakıncaları ise kısaca şöyle özetlenebilir; (Türel, 2003: 88)

Yararlı Yönleri;

- i. Bağımsız (serbest) çalışma ortamı motive edici olabilir,

- ii. Yaratıcılık ve yenilik yapmayı cesaretlendirebilir,
- iii. Grup genellikle esnek bir yapıya sahiptir ve değişiklikleri kolaylıkla benimseyebilir,
- iv. Grup üyeleri arasında açık ve doğrudan iletişim vardır.

Sakıncalı Yönleri;

- i. Grup faaliyetlerinde koordinasyon eksikliği olabilir,
- ii. Grup amaçları özümsemeye bilindir,
- iii. Kontrol eksikliği, işleri aksatan davranışlara neden olabilir.

Açıkladığımız bu üç geleneksel liderlik tipi arasında farklılıklar bulunduğunu görüyoruz. Bu liderlik tipleri arasında birinin diğerinden daha üstün olduğunu ve ya daha iyi olduğunu söylemek mümkün değildir. Zira her duruma uygun olabilecek bir liderlik tarzı yoktur. Bir yönetici koşullara göre farklı liderlik tarzları sergileyebilir.

## **1.5. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Liderlerin sahip olduğu özelliklerin neler olduğu, liderlik oluşumunda hangi faktörlerin etkili olduğu, hangi koşullarda ve hangi liderlik yönelimlerinin uygun olduğu gibi sorulara farklı yaklaşımlar geliştirilerek cevaplar aranmıştır. Bu yaklaşımları; Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımlar, Durumsallık Yaklaşımları ve Liderlikte Yeni Yaklaşımlar olmak üzere dört ayrı kategoride toplamak mümkündür (Akbaba ve Erenler, 2008: 23).

### **1.5.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik kavramı ile ilgili geliştirilen ilk yaklaşımdır. Özellikler yaklaşımı, kişiyi lider yapan özelliklerin neler olduğu veya bazı insanlar liderlikte etkin bir konuma gelirken, bazı insanların ise neden bundan mahrum olduklarını kişisel farklılıklarla açıklama fikrine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda liderlik değişkenine önem verilmekte, liderlik kavramı üzerinde durulmakta ve sahip olunan liderlik özelliklerinin süreci etkileyen en önemli faktör olduğu kabul edilmektedir (Keçecioglu, 1998: 26).

Yöneticilerin etkili ve başarılı liderler olmaları için bir takım kişisel özellikler taşımaları gerektiği ifade edilmiştir. Bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için grup üyelerinden farklı çeşitli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu yaklaşıma göre grup içindeki liderleri bulmak için grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılmalıdır. (Dindar, 2001: 24).

Eski çağlarda liderin insanüstü özelliklere sahip olup olmadıkları düşüncesinden yola çıkılarak, liderlerin “sihirli”, “süper” ve başkalarından farklı özellikleri bulunduğu görüşüne yer verilmiştir. Sonraki yıllarda liderlik özellikleri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda lider; düşünsel, fiziksel, duygusal ve sosyal özellikleri bakımından sınıflandırmalara tabi tutulmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2009: 220-221). Liderlik özellikleri, düşünsel, fiziksel, duygusal, sosyal özellikler olarak aşağıda yer almaktadır.

**Düşünsel Özellikler:** Bilgi, zeka, yetenek, dikkat, gerçekçilik, inisiyatif, ileri görüşlülük, kararlılık, sorumluluk alma, ikna etme kabiliyetleridir.

**Fiziksel Özellikler:** Yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık gibi özelliklerdir.

**Duygusal Özellikler:** Algılama, hırs, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, kendini kontrol etme özellikleridir.

**Sosyal Özellikler:** Dostluk, arkadaşlık yeteneği, başkalarıyla iyi iletişim kurma, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme özellikleridir.

Sonuç olarak, özellikler yaklaşımı liderlerin hangi özellikleriyle izleyenlerden ayrıldığını tespit etmekte yeterli olmamıştır (Tengilimioğlu, 2005: 4). Çünkü benzer koşullarda farklı liderlik davranışlarının sergilenmesi bu yaklaşımda kolayca açıklanabilir. Fakat bu yaklaşımın zayıf yanını, farklı koşullarda aynı liderlik özelliklerine sahip kişilerin farklı liderlik davranışları sergilemeleri oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile benzer koşullarda sergilenen liderlik davranışları kişilik özellikleri ile açıklanabilirken farklı koşullarda davranış farklılıklarını açıklamakta yetersiz kalmıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 282-283). Ayrıca bu yaklaşımda, liderlik özelliklerine sahip oldukları düşünülen kişilerin özelliklerin çoğunu taşımadığı, izleyicilerden liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olan kişilerin olduğu

gözenmiştir. Fakat buna rağmen bu kişilerin lider olarak ortaya çıkamaması ve liderlik özelliklerinin kolaylıkla ölçülememesi yeni liderlik çalışmalarını zorunlu hale getirmiştir. Sonuç olarak liderlerin sahip olduğu özellikler yerine liderlerin nasıl davrandığını tespit etmeye çalışan davranışsal liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Tengilimioğlu, 2005: 4).

### **1.5.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Davranışsal liderlik yaklaşımlarında, liderlerin davranışları incelenmiş, liderlerin oynadığı rol ve bu rolün izleyenlerin beklentilerini şekillendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde liderliğin nasıl oluştuğu ifade edilmiştir (Saylı ve Baytok, 2014: 44).

Liderin tek başına bir kahraman gibi düşünülmesi ve her iyi ve güzelin şahsında toplanması gibi bir yanlış zaman içerisinde fark edilmiş ve lideri bulunduğu konuma getirmede önemli bir pay olduğu düşünülen davranışlara dikkat çekilmiştir. Doğal olarak bu yaklaşımın savunucuları da liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedir (Eren, 2012: 441).

Davranışsal yaklaşımlarda davranış bilimciler liderin liderlik davranışlarını ortaya koyarken iki konu üzerinde birleşmişlerdir. Araştırmacılar bunları; “göreve yönelik olma”, ve “kişiye yönelik olma” olarak isimlendirmişleridir (Deliveli, 2010: 32).

Göreve yönelik davranışlar amaçları kolaylaştırmayı başarmakta ve grup üyelerinin kendi hedeflerini gerçekleştirmelerine yardım etmektedir. Kişiye yönelik davranışlar ise izleyicilerin buldukları herhangi bir durumda kendi kendilerine ve birbirleri ile rahat ilişki kurmalarına yardım etmektedir (Northouse, 1997).

Davranışsal liderlik yaklaşımları üzerine yapılan en önemli çalışmaları beş başlık altında toplamak mümkündür; (Uzun, 2013: 53).

- i. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları
- ii. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları
- iii. Blake-Mounton'un Yönetim Tarzları Matriksi



- iv. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi
- v. Likert'in Sistem 4 Modeli

Aşağıda, davranışsal liderlik yaklaşımını oluşturan bu çalışmalar ve liderlik davranışları ele alınmıştır.

#### 1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde katkıda bulunan çalışmalardan biri 1945'te başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarıdır. İkinci Dünya Savaşı'nın etkisiyle, öncelikle askeri örgütlerde, liderin nasıl davrandığını tespit etmek amacıyla, liderlik olgusu üzerinde durulmuştur (Yıldız, 2002: 229). Etkili liderlik davranışı ile ilgili ampirik/deneysel araştırmalardan oluşmaktadır. Araştırmanın amacı, etkili liderlik davranışlarını tanımlayabilmektir. Bu amaçla da araştırmada derlenen 1800 liderlik davranışı içinden en önemli 150 davranış belirlenmiştir. Lider veya yöneticilerin izleyicileri tarafından davranışlarının nasıl tanımlandığını ölçmek için 'Liderlik Davranış Tanımlama Anketi' (Leadership Behaviour Description Questionnaire-LBDQ) geliştirilmiştir. Bu ölçek askeri ve sivil personele uygulanarak yöneticilerinin davranışlarını tanımlamaları istenmiştir (Sayılı ve Baytok, 2014: 46).

Yapılan çalışmalar sonucunda lider davranışları iki boyut ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar, "yapıyı harekete geçirme" ve "anlayış gösterme" boyutlarıdır. Yapıyı harekete geçirme boyutu; liderlerin daha önce belirlenmiş olan amaçlara ulaşmaları için görev odaklı çalışmasıdır. Lider, belirli amaçlara ulaşabilmek için görev tanımı yapar ve kendi rolünü ve izleyenlerin rollerini belirler. Anlayış boyutu ise; liderin izleyenlerinin ilgi duydukları şeylere, duygularına, düşüncelerine karşı duyarlı olduğunu ifade eder (Akbaba ve Erenler, 2008: 24).

Ohio State çalışmalarının önemli bulguları kısaca şunlardır: (Gündüz, 2015: 18)

- i. Anlayış gösteren davranışları benimseyen liderlerin bulunduğu örgütlerde personel devir hızı ve devamsızlığı önemli oranda azalmaktadır.
- ii. Yapıyı harekete geçiren davranışları benimseyen liderlerin bulunduğu örgütlerde ise, izleyenlerin iş performansı artmaktadır.

Ohio Üniversitesi'nin araştırma sonuçları kısaca; lider, anlayış gösteren, yani kişiyi dikkate alan bir anlayışa sahip ise, izleyenlerin şikâyetleri ve işgücü devri oranlarının en düşük, iş tatmininin en yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Eğer işi dikkate alan, yapıyı harekete geçiren bir liderse, bu konularda kişiyi dikkate alan lidere göre daha başarısız bulunmuştur. Bu sebeple en etkili liderler işe ağırlık verenler, yapıyı harekete geçirenler değil, anlayış gösteren, kişiyi dikkate alan ve demokratik olanlardır.

#### 1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları; Rensis Likert yönetiminde 1947 yılında başlamış ve davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine çok önemli katkılarda bulunmuştur (Akbaba ve Erenler, 2008: 24). Ohio State Liderlik çalışmaları ile eşzamanlı olarak gerçekleştirilmiş araştırmalardır. Bu araştırmalar lider davranışı, grup performansının ölçülmesi ve grup süreçleri arasındaki ilişkilerin ortaya konulması üzerine odaklanmış araştırmalardır. Araştırmalarda iş tatmini, verimlilik, devamsızlık, personel devir hızı, maliyet, motivasyon ve şikâyetler gibi kriterler kullanılarak, grup verimliliğine ve grup üyelerinin tatminine katkıda bulunan faktörler araştırılmıştır (Zel, 2001: 128).

Yapılan çalışmalar, liderlerin davranışlarının Ohio State çalışmalarına benzer şekilde iki faktör etrafında toplandığını göstermiştir. Bu faktörler “çalışan yönelimli liderlik” ve “görev yönelimli liderlik” olarak adlandırılmıştır. Çalışan yönelimli liderler; anlayış gösterme boyutunda olduğu gibi, kişiler arası ilişkilere önem verirler, çalışanlar arasındaki bireysel ayrılıkları kabul ederler, astlarının gereksinim ve beklentilerine kişisel ilgi gösterirler, yetki devrini esas alan uygulamalar yaparlar, grup üyelerinin tatmini için çalışma koşullarını geliştirmeye çalışırlar. Görev yönelimli liderler; yapıyı harekete geçirme boyutunda olduğu gibi, işin teknik ya da görev yönünü vurgulamak eğilimindedirler. Grubun görevini yerine getirmesi ana ilgi alanlarıdır ve bu tür liderlik davranışı sergileyenler için grup üyeleri, bu amaca hizmet eden birer araçtır. Michigan Üniversitesinin yürüttüğü çalışmalardan çıkan genel sonuç; çalışan yönelimli liderliğin, göreve yönelik liderlik yöneliminden daha etkin olduğudur. Ayrıca yapılan çalışmalar, liderlerin yönetim biçiminin verimliliği

etkilediğini, uzaktan denetlenmelerinin, verimliliklerini arttırdığını ortaya koymuştur. Çalışanların yakından denetlenmelerinde ise, verimliliklerini düşürdüğü tespit edilmiştir (Akbaba ve Erenler, 2008: 24).

Ohio ve Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, liderliği örgütsel düzeyde ele alan ilk çalışmalar olması bakımından çok önemlidir. Liderliğin bir özellik değil de öğrenilebilir bir kavram olduğunu göstermeleri açısından çok önemli çalışmalardır (Sayılı ve Baytok, 2014: 48).

Ohio ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının odak noktası, liderlerin davranış biçimleri üzerine olmuştur. Michigan Üniversitesi çalışmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken uygulamalı araştırmalara büyük ölçüde ağırlık vermiştir. Araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğunu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, bu kuramlarla ilgili olarak kullanılan yöntemin geçerliliğine dair eleştiriler olmuştur (Koçel, 2005: 402).

#### 1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton'un 'Yönetim Tarzı Matriksi Modeli', liderlik davranışını, Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi, iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır. Bunlar, "yapıyı harekete geçirme" ve "bireye ilgi" şeklindedir. Bu boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre beş ayrı tip liderlik ortaya çıkmıştır. Bunlar; (Gürer, 2012: 59-60)

- i. Cılız liderlik
- ii. Şehir kulübü liderliği
- iii. Görev liderliği
- iv. Orta yolcu liderlik
- v. Ekip çalışması liderliği

<b>BİREYE İLGI</b>	<b>1,9</b>								<b>9,9</b>
					<b>5,5</b>				
		<b>1,1</b>							
	-	<b>YAPIYI HAREKETE GEÇİRME</b>							+

**Şekil 1. Blake-Mouton'un Yönetim Tarzları Martiksi**

**Kaynak:** (Alkın, 2006: 64)

Bu tarzlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır: (Duyan, 2012: 16-17)

**Cılız Liderlik (1.1):** Bu tarz liderlikte hem yapıyı harekete geçirme hem de bireye ilgi seviyeleri en düşük düzeydedir. İşlerin verimliliği ve astların tatmini için hiç çaba sarf edilmemektedir. Bu noktada yöneticinin sadece koltuğunu korumak adına minimum gayretle çalıştığı söylenebilir. Sorunlar genelde yok sayılır, gerekli çözümler ya ertelenir ya da uygulamaya konmaz.

**Şehir Kulübü Liderliği (1.9):** Bu tarzda ise bireye ilgi durumu en üst seviyede olup yapıyı harekete geçirme durumu en alt seviyededir. Yani sadece kişiler arası ilişkiler ve astların tatmini ön planda tutulmaktadır. Karar alma sürecinde sorgusuz olarak inisiyatifler yeterli bulunur ve eleştirilmez. Bu tarz ile örgütsel başarı sağlamanın pek mümkün olmadığı genel olarak belirtilir.

**Görev Liderliği (9.1):** Bu kez de yapıyı harekete geçirme en üst seviyelerde görülürken bireye ilginin en alt seviyede olduğunu görmekteyiz. Üretime tam

anlamıyla konsantre olan lider tüm gücünü ve yetkisini verimliliği maksimize etmek için kullanır ve şartları buna göre düzenler. Astların fikirleri ve tatmin durumlarının hiç bir önemi yoktur. Lider sadece kendi düşüncelerini empoze ederek uygulamaya yöneltir.

**Orta Yolcu Liderlik (5.5):** Lider olanı muhafaza etmek amacıyla her yöne eşit mesafede durur. Genel amacı hiç bir şeye zarar gelmeden kendi yerini garantilemektir. Ne üretimin ne de insana verilen önemin yüksek seviyelere çıkması beklenemez.

**Ekip Çalışması Liderliği (9.9):** Bu liderlik tarzında lider hem bireye ilgi hem de yapıyı harekete geçirme tutumlarında maksimum ilgiyi gösterir. İşe alım sürecinden itibaren adanmış kişilerle çalışmayı tercih eden bu lider tipi karar alma sürecine de astları dahil ederek motivasyonlarını yüksek tutar. Verimliliğin de çok önemli olduğu düşünülerek örgütsel başarının yüksek seviyelere çıkarılması ve insanların ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması hedeflenir.

Blake ve Mouton liderlikte çevresel faktörlerin önemli olduğunu düşünmemiş ve diğer dört tarza göre hem insana hem de üretime verilen önemin en yüksek seviyede bir arada olması bu tarzın etkinliğini arttırmasından dolayı en etkili liderlik tarzının Ekip Çalışması Liderliği (9.9) olduğunu savunmuşlardır. Fakat durumsallık yaklaşımlarının ortaya çıkmasıyla birlikte, her zaman ve her ortamda etkili olan bir liderlik biçiminin olmadığı ileri sürülmüştür. Bu yaklaşımda, takipçilerin özellikleri ve durumsal faktörler dikkate alınmamıştır (Çelik V. , 2013: 16).

#### 1.5.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

1957'de Douglas Mc Gregor, yayınladığı "Organizasyonların Beşeri Yönü" adlı kitabında, yöneticilerin davranışlarını belirleyen faktörlerin onların insan davranışları hakkındaki varsayımları olduğunu dile getirmiştir. Mc Gregor Dr. Mayo'nun çalışmalarından da esinlenerek, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim yaklaşımını benimsemiş ve buna X teorisi adını vermiştir (Eren, 2008: 26).

“**X Kuramına göre;** insanlar çalışmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınan, her daim yönetilmeyi ve güvence altında olmayı tercih eden varlıklardır. Bunun sonucu olarak da insanları çalışmaya zorlayan, kontrol eden ve cezalandıran otokratik bir lider gereksinimi ortaya çıkmıştır.

**Y Kuramına göre ise;** insanlar kötü tecrübeleri nedeniyle tembelleşmiş olabilir ancak çalışmak için gereken potansiyele sahiptir. Çalışmak onlar için doğaldır ve onlar belirli amaçlar doğrultusunda kendilerini yönetebilecek kapasiteye sahiptirler. Bu görüşün sonucu ise bizi takipçilerin içindeki gizli potansiyeli ortaya çıkaracak koşulları sağlayan, demokratik lider modeline götürür” (Sayın, 2015: 17). Davranış bilimlerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak X teorisi giderek geçerliliğini yitirirken, bireysel ve organizasyonel amaçların bütünleştirilmesini simgeleyen Y teorisinin hızla oluşmasına yardımcı olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2009: 25).

Kısacası Y teorisi X teorisinin tam karşıtıdır. Y teorisinde insan, olgun ve sorumlu davranışlar sergileyen bir varlık olarak tanımlanmıştır. Birey, iş ortamında karşılaştığı sorunlarda söz hakkına sahip olursa, bireyin işletmenin amaçları doğrultusunda hareket edeceği ifade edilmiştir (Eren, 2008: 27).

#### 1.5.2.5. Likert’in Sistem 4 Modeli

Douglas Mc Gregor’un yaklaşımını geliştiren Rensis Likert, etkin olan ve etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu üzerinde durmuştur. Modele göre; liderlik davranışları dört gruba ayrılmıştır (Birdal ve Aydemir, 1992: 24).

Modelde yer alan liderlik davranışlarından her birine şu şekilde değinilmiştir (Eren, 2012: 30-31):

**Sistem 1 - İstismarcı Otokratik:** Burada yönetim, astlarına nadir olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanırken kararların büyük bir kısmını kendisi almaktadır. Astlar korku, tehdit ve ceza yöntemleriyle çalışmaktadır.

**Sistem 2 - Yardımsever Otokratik:** Astları güdülemede hem ödül hem ceza yöntemi uygulanmaktadır. Örgütsel amaçların belirlenmesi gibi önemli kararlar üst

yönetim tarafından alınırken, bazı kararlarda alt yönetim kademelerine söz hakkı tanınmaktadır.

**Sistem 3 - Katılımcı:** Üst yönetim tarafından politikalar belirlenerek kararlar alınır. Astların, bazı teknik kararlar almalarına izin verilir. İletişim, çift taraflı olarak hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya doğru işlemektedir.

**Sistem 4 - Demokratik:** İletişim, hem aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru hem de yanlara doğru işlemektedir. Karar verme yetkisi bütün örgüte dağıtılmaktadır. Astlara amaçları saptama, ekonomik ödülleri arttırma, yöntemleri geliştirme, faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları gibi haklar tanınarak eksiksiz bir güdüleme olanağı sağlanmaktadır.

**Tablo 1. Sistem - 4 Yaklaşımına Göre Liderlik Türleri ve Özellikleri**

<b>Sistem-1</b> Sömürücü(İstirmarcı) Otokratik	<ul style="list-style-type: none"><li>•Takipçilere güvenmez</li><li>•Takipçilerle iş konusunda tartışmayı tercih etmez</li><li>•Takipçilerin iş konusunda fikirlerine başvuramaz</li></ul>
<b>Sistem-2</b> Yardımsaver- Otokratik	<ul style="list-style-type: none"><li>•Lider ile takipçiler arasında pozisyona bağlı bir güven ortamı vardır</li><li>•Takipçiler özerk hissetmezler</li><li>•Takipçilerin iş konusunda fikirlerine nadiren başvurulur</li></ul>
<b>Sistem-3</b> Katılımcı	<ul style="list-style-type: none"><li>•Lider takipçilere kısmen güvenir ancak kontrolü elinde tutmak ister</li><li>•Takipçiler oldukça özerk hissederler</li><li>•Takipçilerin iş konusunda fikirlerini çoğunlukla alır ve bunları kullanır</li></ul>
<b>Sistem-4</b> Demokratik	<ul style="list-style-type: none"><li>•Lider takipçilere tam anlamıyla güvenir</li><li>•Takipçiler tamamen özerk hissederler</li><li>•Takipçilerin iş konusunda fikirlerini daima alır ve bunları kullanır.</li></ul>

**Kaynak:** (Sayın, 2015: 18)

Tablodan da anlaşıldığı gibi; Sistem 1 ve 2, görevi ön planda tutan liderlik davranışını yansıtır. Sistem 3 ve 4 ise; kişiler arasındaki ilişkileri ön planda tutan liderlik davranışlarını yansıtır. Bu bağlamda; sistem 1'den 4'e doğru gidildikçe, kişiler

arası ilişkiler önem kazanmakta ve bundan dolayı takipçilerin verimliliğini artırmaktadır. Ayrıca, Lewin'in çalışmaları ile Ohio ve Michigan Üniversiteleri'nin çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Liderleri bir ucunda "görev odaklı lider", diğer ucunda "ilişki odaklı lider" bulunan bir skalada sınıflandırma prensibiyle çalışan bu modellerde, liderlik davranışları çeşitlendirilerek en uygun davranışın belirlenmesi hedeflenmektedir. (Sayın, 2015: 18-19).

Kısacası Likert'in bu araştırması; Sistem-3 ve Sistem-4 tipi yönetim altında olan grupların, verimliliğinin yüksek, Sistem-1 ve Sistem-2 tipi bir yönetim altında olan grupların ise verimliliğinin düşük olduğunu ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2005: 338).

### **1.5.3. Durumsallık Yaklaşımları**

Davranışsal yaklaşımların liderlik kavramına önemli katkıları bulunmasına karşın çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri sebebiyle yetersiz kalmışlardır (Tengilimioğlu, 2005: 5). Bunun sonucunda durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Liderliği içinde bulunduğu koşullar ile birlikte açıklamaya çalışan durumsallık yaklaşımına göre, liderin etkinliğini belirleyen bazı unsurlar vardır. Bunlar; ulaşılmak istenen amacın niteliği, grup üyelerinin yetenekleri, organizasyonun özellikleri, liderin ve çalışanların geçmiş tecrübeleri şeklinde sıralanabilir (Bakan ve Doğan, 2013: 21-22).

Bu yaklaşıma göre, lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar ve bu yaklaşımda bireysel özellikler göz önünde bulundurulmaz. Sadece durumsal özellikler söz konusudur. Lider, içinde bulunulan koşullara (duruma) göre farklı davranış biçimleri göstererek çalışanları güdüleyerek onları başarılı olmaya yönlendirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2009: 223).

Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söyleyerek, yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımdan farklı olduğunu göstermektedir (Koçel, 2005: 406). Herhangi bir grup üzerinde etkili olmuş olan bir liderlik davranışı, başka bir grup üzerinde etkili olmayabilir. Bu sonucu etkileyen birçok değişken söz konusudur.



Durumsallık yaklaşımları hangi durumda hangi liderlik tarzının etkili olacağı sorunu ile ilgilenmişlerdir.

Durumsallık yaklaşımları kapsamında yapılan bazı çalışmaları şu şekilde sıralayabiliriz:

#### 1.5.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımının öncülerinden, Fred Fiedler (1965)'in yaklaşımı durumsallık yaklaşımları içinde en geçerli ve en çok kabul gören model olmuştur. Fiedler'e göre, liderin içinde bulunduğu ortam ve liderin astların durumunu anlayabilmesi liderin başarısını etkileyen en önemli faktörlerdir (Akiş, 2004: 28).

Fiedler bu modelde, davranışçı yaklaşımların liderliğin durumlara bağlı olarak değişebileceği sorusunu yanıtızsız bıraktığını ifade etmiştir. Fakat bazı isabetli boyutları olduğunu kabul etmiştir. Davranışçı yaklaşımların saptamış olduğu boyutlara benzer, iki liderlik davranış biçimi tanımlamıştır. Bunlar; işe güdülü ve insana güdülü liderlik biçimleri olarak tanımlanmıştır. Fiedler, bu iki liderlik biçiminin, liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceği görüşünü eklemiştir. Fiedler'e göre, her bir durum üç temel boyutta değerlendirilmelidir. Bu üç boyut şöyle tanımlanmaktadır: (Alkın, 2006: 76-77)

**İşin Yapısı;** Çalışanların yapılan işin tanımı, kuralları ve akış süreci hakkında ne anladığı ile ilgilidir. Yani çalışanların iş tanımı ile ilgili ne ölçüde aynı ya da farklı şeyler anladığını gösterir.

**Kontrol Gücü;** Liderin, olumlu ya da olumsuz, çalışanların performanslarına müdahale etme yetkisine sahip olup olmamasıyla ilgilidir. Liderin kontrol gücünün yüksek olması, çalışan performanslarının iş tanımları doğrultusunda ve iş koşullarına uygunluğunu denetlemesi, çalışanlarına uyarı, işten çıkarma, prim, terfi gibi geri bildirim uygulama olanaklarına sahip olmasıyla ölçülebilir.

**Lider İle Çalışan Arasındaki İlişki Atmosferi;** Liderin beraber çalıştığı kişiler tarafından ne ölçüde kabullenildiğini ifade eder. Liderin astları tarafından

takdir edilmesi, olumlu değerlendirilmesi, liderin isteklerine sıcak bakılması gibi durumlar, lider ile çalışan arasındaki ilişki atmosferinin iyi olduğunu gösterir.

Önemli liderlik yaklaşımlarından bir tanesi olan bu modelde, bir lider bazı durumlarda, bir başka liderden daha donanımlı olsa bile daha başarısız olabilmektedir. Aynı şekilde, bazı durumlarda etkisiz olan bir lider de, bir başka durumda etkili olabilmektedir. Bir durumda başarılı olan bir liderlik modeli başka bir durumda aynı başarıyı göstermeyebilir. Bu durum her koşulda başarılı olabilen bir liderlik modelinin olmayacağını göstermektedir. (Ağca, 2014: 22). Lider ile takipçi arasındaki ilişki atmosferi, işin rutinliği ve liderin sahip olduğu yetki gücüne göre her durumda farklı bir liderlik tipi etkili olacaktır. Kısacası Fiedler'e göre, her koşulda aynı liderlik tarzı başarılı olamaz (Ağca, 2014: 24).

#### 1.5.3.2. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Yaklaşımı

Yol-Amaç Yaklaşımı Robert J. House tarafından sunulmuş ve Terence R. Mitchell tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre liderin görevi; çalışma amacına ulaşmak amacıyla astların kişisel tatminlerini arttırmaktır. Liderler, bunu görevin başarılı şekilde tamamlanmasında yol üstündeki engelleri kaldırarak astların kişisel tatminlerini arttırmaya yardımcı olarak ve işin doğasını açık hale getirerek başarırlar. Astların motive edilmesi liderlerin başarı grafiğini yükseltecektir (Doğanay, 2014: 26).

Yol-amaç yaklaşımında, liderlerin örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarını hangi davranışlarla ve nasıl güdüleyecekleri üzerinde durulmuştur. Liderlerin benimsemeleri gereken ilkeleri şöyle ifade edebiliriz: (Erçetin, 2000: 41-42)

Astların örgüt içinde ulaşmak istedikleri bireysel amaçları saptamak,

- i. Astların örgüt içinde ulaşmak istedikleri örgütsel amaçlar için üst düzey performans göstermelerini sağlayarak onları ödüllendirmek,
- ii. Astların örgüt içinde ulaşmak istedikleri bireysel ve örgütsel amaçlar için üst düzey performans göstermelerini sağlamak.

Yol-Amaç yaklaşımına göre liderlerin, astlarının iş tatminini, motivasyonunu ve başarı derecesini etkileyebilmesi için dört tip liderlik davranışından birini benimsemeleri gerekmektedir (Northcraft, 1994: 365).

- i. **Yönlendirici Liderlik Davranışı:** Lider astlarına işle ilgili bilgi vererek, astlarından ne beklediğini ve nasıl yapacaklarını açık bir şekilde ifade eder.
- ii. **Destekleyici Liderlik Davranışı:** Lider astlarına arkadaşça davranarak ihtiyaç ve isteklerine cevap verir.
- iii. **Katılımcı Liderlik Davranışı:** Astlarının fikirlerine önem vererek işle ilgili konularda astlarına danışır.
- iv. **Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı:** Astlarına başarılı olacaklarına dair güven duygusu verir. Astlarından her zaman en yüksek seviyede performans sergilemelerini bekler.

#### 1.5.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri de Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilen liderlik yaklaşımlarıdır. Hersey ve Blanchard, belirledikleri liderlik modellerinde izleyicilerin olgunluk düzeylerinden hareketle tespitlerde bulunmuşlardır. Olgunluk kriterleri olarak; kişinin işle ilgili yetenek ve deneyimleri, sorumluluk alma isteği, kişinin başarıma arzusu kabul edilmiştir (Gövez, 2013: 45).

Lideri etkili yapan faktör, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve yönelimini ve ya ilişkiye yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Liderin etkinliğini arttırabilmesi bu düzenlemeyi çok iyi dengeleyebilmesine bağlıdır. Lider, izleyenlerin olgunluk seviyesine göre liderlik biçimini belirlemektedir. Buna göre, izleyenlerin olgunluk seviyesini dört çeşide ayırabiliriz; (Yukl, 1994: 105)

- i. **Emir verme, Söyleme:** Çalışanların olgunluk düzeyi düşük seviyede olduğu için lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.
- ii. **İkna etme:** Çalışanların olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.

- iii. **Karara katma:** Çalışanların olgunluk düzeyi yüksektir. Çalışanlar oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az ama çalışanlara daha çok ilgi göstermelidir.
- iv. **Yetki verme:** Çalışanların olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedirler.

#### 1.5.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Yaklaşımı

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton (1973), özgün karar verebilmek için hangi seviyede katılım gerektiren liderlik tarzının daha etkili olacağını saptamaya ağırlık veren durumsal bir liderlik ve karar verme yaklaşımı geliştirmişlerdir. Bu yaklaşım, temel olarak örgütsel sorunların nasıl çözümlenebileceğini belirlemeye ve değişik durumsal faktörler ile liderlerin karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan normatif bir model görünümündedir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 237).

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton tarafından geliştirilmiş olan ve "normatif model" olarak da adlandırılan bu durumsal liderlik çalışması, kısaca ifade etmek gerekirse, liderlerin içinde buldukları durumun özellikleri nedeniyle hangi karar tiplerinin etkili olacağını bulmayı amaçlamıştır (Erdem vd., 2012: 291).

Modele göre araştırmacılar liderin yedi tip karar alma tarzının olduğunu ileri sürmüşlerdir (Zel, 2001: 129-130).

- i. **Otokratik Lider (I):** Lider, bütün kararları astlarının fikirlerini almadan kendisi verir.
- ii. **Otokratik Lider (II):** Lider, astlarının fikirlerini alır ama kararı kendisi verir.
- iii. **Danışmacı Lider (I):** Lider, astlarından bilgi toplamalarını ve değerlendirme yapmalarını ister ancak kararı yine kendisi verir.
- iv. **Danışmacı Lider (II):** Lider, kararını vermeden önce astlarından düşünce ve tekliflerini alır, kararı yine kendisi verir.

- v. **Grup Lider (I):** Lider ve astlar durumu tartışmak için grup oluştururlar ve kararı ortak olarak verirler.
- vi. **Grup Lider (II):** Lider, grubu toplayarak grupça demokratik bir karar verir.
- vii. **Yetki Devreden Lider:** Lider, astlarına yetki vererek onlardan sorunun nasıl çözümleneceğini tespit etmelerini ve ulaşılan sonucu kendisine bildirmelerini ister.

Vroom ve Yetton, liderin karar vermesini kolaylaştırmak adına 7 soru hazırlamış ve bu soruların cevaplarına göre hangi liderlik tipinin kullanılması gerektiği belirtilmiştir.

Vroom ve Yetton'un modelinde yedi problem özelliklerinin her biri evet-hayır sorusu ile temsil edilir. Bu amaçla sorulacak yönlendirici teşhis soruları şunlardır (Vroom ve Jago, 1988):

- i. Problem nitelik gerektiriyor mu?
- ii. Yüksek nitelikli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?
- iii. Problem yapılaşmış mı?
- iv. Kararın astlar tarafından benimsenmesi, etkili uygulanması için gerekli mi?
- v. Eğer kararı kendiniz verdiyseniz, kararınızın astlarınızca benimsenme ihtimali nedir?
- vi. Problemi çözümede kullanılacak örgütsel amaçlar astlarca paylaşılmakta mıdır?
- vii. Tercih edilen çözümlerin astlar arasında çatışma oluşturma olasılığı var mı?

Bir yönetici belli bir problemi çözmek veya onunla ilgili karar vermek durumunda kaldığında bu yedi sorunun her birini cevaplayarak durumsal ihtiyaçları teşhis edebilir. Cevaplar karar sürecindeki, liderin yedi tip karar alma tarzının tercihi için yönlendiricilik yapar. Kısacası cevaplar karar sürecindeki tercihlerde etkili olur.

### 1.5.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı, Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarının ve Blake ve Mouton'un "Yönetim Tarzı Matriksi Modeli" nin göreve ve ilişkilere dönük boyutlarını esas almaktadır. Bu yaklaşıma göre, lider benzer durumlarda benzer davranışlar gösterir. Gösterilen bu davranışlar ise genelde liderin kişiliği olarak görülür. Liderin tipi veya lider kişiliği Blake ve Mouton'un "Yönetim Tarzı Matriksi Modelini" yansıtmaktadır. Bu modelde lider göreve yönelik, ilişkiye yönelik ya da her iki davranışı gösterebilir. Reddin, ilk kez "etkinlik" boyutunu lider davranışlarına ilave ederek üç boyutlu liderlik modelini geliştirmiştir. Etkinlik kavramı ile ifade edilen liderin davranış biçimlerinin çevre koşullarına bağlı olarak etkin veya etkin olmayacağı gösterilmeye çalışılmıştır. Bu modelde duruma uygun lider etkili, duruma uygun olmayan lider ise etkisiz olmaktadır. Yani liderin etkinlik derecesini davranış değil de durum belirlemektedir. Bu yaklaşım, her duruma uygun olacağı varsayılan tek tip bir lider davranışı üzerinde durmamaktadır (Bennis, 2003: 65).

Ohio State araştırmalarının ve Robert Blake ve Jane Mouton'un 'Yönetim Tarzı Matriksi Modeli' nin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, bu boyutlardan yola çıkarak, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, önce dört temel yaklaşım belirlemektedir. (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 93).

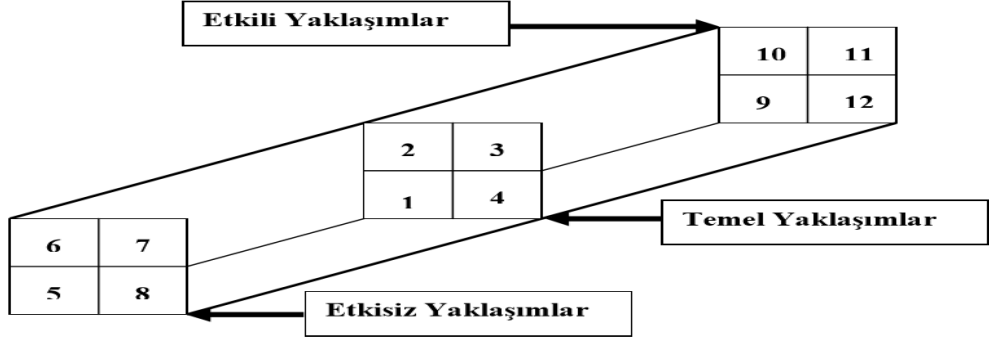
#### İlişki Boyutu

<b>İLGİLİ LİDER</b> (Yüksek İlişki Boyutu)	<b>BÜTÜNLEŞMİŞ LİDER</b> (Yüksek İlişki ve Görev Boyutu)
<b>KOPUK LİDER</b> (Düşük İlişki ve Görev Boyutu)	<b>ADAMIŞ LİDER</b> (Yüksek Görev Boyutu)

→ Görev Boyutu

Şekil 2. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları

Reddin, bu liderlik tarzlarının her yerde ve her zaman etkili olamayacağını düşünmüş ve olaya etkililik boyutunu ekleyerek, yeni bir yaklaşım geliştirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yeni sekiz liderlik tarzı, dört temel liderlik tarzının türevi şeklindedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95).



Etkisiz Yaklaşımlar	Temel Yaklaşımlar	Etkili Yaklaşımlar	Tablodaki Yeri
Terk eden	Kopuk	Bürokrat	Sol-Alt
Görevci	İlgili	Geliştirici	Sol-Üst
Uzlaştırıcı	Bütünleştirici	Yürütmeci	Sağ-Üst
Otoriter	Adamış	Babacan-Otoriter	Sağ-Alt

Şekil 3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (Görev ve Etkinlik İlişkisi)

**Kaynak:** (Aykanat, 2010: 38)

Etkililik boyutu temel alınarak belirlenen bu sekiz çeşit liderlik yaklaşımının özelliklerini şöyle özetlemek mümkündür: (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95-96)

- i. **Etkisiz Kopuk (Terk eden) Lider:** Hiç bir şeye karışmamayı tercih eder, işbirliği ve haberleşmeden kaçınır, önerilerde bulunmaz, düşüncelerini gizler, en az çıktıyla yetinir, kurallara uyar ve engelleyici bir tavır sergiler.
- ii. **Etkili Kopuk (Bürokrat) Lider:** Ayrıntılara dikkat eder, kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve adil davranır.
- iii. **Etkisiz Adamış (Otoriter) Lider:** Bütün kararları kendisi verir, çelişki ve anlaşmazlıkları kontrol altına alır, emirlerine itaat edilmesini ister, eleştirici ve

tehditkâr bir tavır sergiler, kimseye danışma ve aşağıdan yukarı doğru bir iletişim akışı söz konusu değildir.

- iv. **Etkili Adamış (Babacan-Otoriter) Lider:** Ne istediğini ve isteklerini nasıl elde edeceğini bilir, çalışkan ve girişimcidir, kısa ve uzun dönemde başarılıdır.
- v. **Etkisiz İlgili (Görevci) Lider:** Çelişkilerden ve anlaşmazlıklardan kaçınan, işleri kolaylaştırarak uyum yaratmak isteyen, çıktılarla ve denetimle ilgilenmeyen, pasif kişilikli liderlerdir.
- vi. **Etkili İlgili (Geliştirici) Lider:** Çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeye ilgilenen, onlara güven duyan, güdüleyen, dinleyen, iletişim kanallarını açık tutan, işbirlikçi, anlayışlı ve destek olan bir liderdir.
- vii. **Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı) Lider:** Lider ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, kısa dönemde üretimi en üst düzeye çıkarmaya odaklanırlar. Bu sebeple, katılım fazladır ve direnç göstermez.
- viii. **Etkili Bütünleştirici (Yürütme) Lider:** Katılımcı ve yaratıcıdır. Ekip çalışmasına önem vererek amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlıkları hoş karşılar ve bunların doğal ve gerektiğinde yararlı olabileceğini düşünür.

## 1.6. LİDERLİKTE YENİ YAKLAŞIMLAR

Günümüz rekabet ortamında, örgütlerin etkinliklerini arttırmak için çok fazla sayıda yeni liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasının nedenleri arasında, hem değişen çevresel faktörler hem de insan mantalitesi bulunmaktadır. (Tengilimioğlu, 2005: 5). Bu çalışmada, konuyla alakalı olarak görülen yeni yaklaşımlardan, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik üzerinde durulmuştur.

### 1.6.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci (işlem bazlı) liderin birincil görevi, öncelikle izleyicilerinin kişisel beklentilerini tatmin etmektir (Demir ve Okan, 2008: 73).

Liderin çalışanlarından beklentileri, çalışanların sorumlulukları, gerçekleştirmeleri gereken işler, liderin emirlerine itaat ve yerine getirdikleri işler



karşılığında kazanımları (ödül, terfi, prim, ceza vs.) açık ve net bir şekilde ortaya konulur. Etkileşimci liderlik, lider ve izleyici arasındaki değişime dayalı, bir takım ödüller aracılığıyla, izleyicilerin lideri takip etmesini amaçlayan, küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik çeşididir. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyin başka bir bireyle herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri önceden belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini ifade etmektedir (İşcan, 2006: 165).

Etkileşimci liderlik yaklaşımına göre, etkileşime neden olan unsurlar, grubun gereksinimleri ve liderlerin kişisel özellikleridir. Buna göre, çalışanların gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayabilen kişiler liderlerdir. (Kağıtçıbaşı, 1999: 294). Dolayısıyla etkileşimci liderler, çalışanların devam eden faaliyetlerini daha verimli etkin kılmak için iş yapma ve yaptırma yolunu tercih ederler. Bu yaklaşımda liderler, çalışanların daha çok çaba göstermeleri için çalışanlarını ödüllendirmeyi tercih ederler. Lider çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönleri ile çok az ilgilidir (Eren, 2008: 456-458).

Ayrıca etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif), tam serbestlik yönetimi olmak üzere dört boyutu vardır (Bass ve Riggio, 2006: 8). Etkileşimci liderliğin boyutları aşağıda tanımlanmıştır: (Alkın, 2006: 94-95)

- i. **Koşullu Ödüllendirme**, Çalışanlar kendilerinden ne beklediği konusunda bilgi sahibidirler. Liderler ödüllendirme yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları için kullanırlar. Burada ödüller maddi ya da statü verme şeklindedir.
- ii. **Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim**; Liderler, yapılacak işler hakkında belli standartlar belirler ve herhangi bir problem ortaya çıkana kadar hiçbir müdahalede bulunmazlar. Hatalara odaklıdır ve çalışanlar üzerinde çeşitli yaptırımlar uygulanır.
- iii. **Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim**; Burada liderler ancak hedeflenen standartlara ulaşamadığında müdahalede bulunurlar. Bunun dışında çalışanlarla ilgilenmezler. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde çok etkili bir yönetim tarzıdır.
- iv. **Tam Serbestlik Yönetimi**; burada sorumlulukları bırakma, karar vermekten (Laissez faire) kaçınma durumu söz konusudur (Çelik V. , 1998).

Etkileşimci liderler, gelenekçi yapılarıyla geçmişten süregelen olumlu ve başarılı yönleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere aktarma konularında oldukça başarılıdır. Etkileşimci liderlikle yönetilen şirketlerin başarı artış grafiği normal bir seyir izler. Ancak bu, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalıdır (Alkın, 2006: 95).

Kısaca özetlemek gerekirse; etkileşimci liderlik, bir bireyin başka bir bireyle yakın ilişki kurarak önceden belirlenmiş değerli bir şeyi değiştirmesidir. Yani, liderle grup arasındaki sosyal ilişkileri ve tatmin / ödül konularını içermektedir (Gül, 2003: 14).

### **1.6.2. Dönüşümcü Liderlik**

Liderlikte yeni yaklaşımlar başlığı altında ele alınacak bir diğer liderlik yaklaşımı dönüşümcü liderlik ya da dönüştürücü liderlik kavramıdır. Gücü ve otoriteyi denetim ve baskı aracı olarak kullanan geleneksel liderlik anlayışı yerini değişimi yöneten yenilikçi liderlik anlayışına bırakmaktadır. Bu noktada da, çalışanların ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alan, çalışanları birbirinden farklı bireyler olarak gören dönüşümcü liderler 1980'den sonra giderek çoğalmaktadır (Güven ve Açıkgöz, 2008: 154).

1973'te Dawston'un "İsyan Liderliği (Rebel Leadership)" isimli çalışmasında dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez kullanılmıştır. Daha sonra James McGregor Burns 1978 yılında kavramı sistematize etmiştir (Eraslan, 2006: 3-4). Burns dönüştürücü liderlik kavramını öncelikle karşılıklı bağlantılar ve hedeflerin takibinde işbirliği olarak yorumlamıştır (Celep, 2004: 23).

Dönüşümcü liderler, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini geliştiren, aralarındaki iletişimi arttıran, çalışanların kendini tanımlayabilmesi ve güven duygusu oluşumuna önem veren yönleriyle çalışanları başarı ve gelişmeye doğru yönlendirirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönlerini geliştirmelerini sağlayacak bir zemin hazırlarlar. (Yıldız, 2002: 233).

Dönüşümcü liderler, belirsizlik ve kriz ortamında değişimlere ayak uydurabilmek için cesur, değişimi öngörebilen, güçlüklerle baş edebilen bir yapıya

sahiptirler. Eleştiriye açık, bağımsız düşünebilen, yaratıcı ve yenilikçi özelliklere sahiptirler ve örgüte önemli katkıları olan çalışanlarla bir grup oluşturmayı tercih ederler. Ayrıca hatalarından ders çıkarmayı bilerek bunu gelişmeleri için bir fırsat olarak görürler (Tengilimioğlu, 2005: 6).

Bass dönüşümcü liderliğin dört boyutunu açıklamaktadır. Bunlar; (Gül, 2003: 16-17)

- i. **İdealleştirilmiş Etki:** Bass'ın "idealize edilmiş etki" ismini verdiği bu faktör, izleyenlerin lidere olan saygı, güven ve hayranlıklarına dayanır. İzleyenler tarafından liderin etkisi, özellikleri ve davranışları idealleştirilmiştir. İdealleştirilmiş etki; idealleştirilmiş etki (davranış) ve idealleştirilmiş etki (atfedilen karizma) olarak iki alt boyutta incelenebilir. İdealleştirilmiş etki (davranış), liderin kendisi için önemli olan değer ve inançlar hakkında konuşması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olması gibi özellikleri içerir. İdealleştirilmiş etki (atfedilen karizma) ise, liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi, grubun yararını kendi çıkarlarından üstün tutması gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Çelik ve Eryılmaz, 2006).
- ii. **Bireysel Destek:** Liderler çalışanlarının her birinin ihtiyaç ve isteklerine kişisel dikkat gösterir. Çalışanlarını cesaretlendirir, destekler, onlara insan olarak saygı duyar, güvenir ve kendilerini geliştirmelerinde astlarına fırsatlar sunar.
- iii. **Entelektüel Gelişim:** Lider çalışanların etik ve ahlaki yönlerini ortaya çıkarır. Yaratıcılıklarını sergilemelerinde yardımcı olur. Çalışanların sorunlarını çözmesinde, onların yeni bakış açıları geliştirmeleri hususunda yardımcı olur.
- iv. **İlham Verici Motivasyon:** Çalışanlar liderin vizyon ve değerlerine saygı ve güven duyarlar. Lider çalışanların motivasyonlarını arttırmak için bir takım sembol ve imajlar kullanarak onları ortak amaçlara yönlendirir.

Kısacası dönüşümcü liderlik, değişim süreci ile ilgilenen, değişime yönelik liderlik tarzıdır. Bu bakımdan dönüşümcü liderlik tarzının, istikrarsız yapılarda, değişim ihtiyacı ve fırsatı sunan kriz ortamlarında ve ulusal kültür açısından kolektif, örgüt kültürü açısından ise insana ve çıktıya yönelik pragmatik kültürlerde ortaya çıkması daha mümkün olmaktadır (Gül, 2003: 17).

### **1.6.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması**

Etkileşimci liderlikte, takipçiler ödül almak için ya da ceza almaktan kaçındıkları için lideri izlemektedirler. Lider takipçi ilişkisi karşılıklı değişim ve ödül sistemine dayanır. Yani lider ve takipçileri arasında performansa dayalı bir ilişkiden söz edilebilir (Akçay ve Akyüz, 2014: 159). Diğer yandan, etkileşimci liderin yenilik ve yaratıcılık yönü çok azdır. Liderliğin en etkili bir biçimde yansıtıldığı yeni liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlikte ise, tüm liderlik yaklaşımları içinde farklı bir konuma sahip olduğu görülmektedir.

Günümüz rekabet ortamında, işletmeler rekabete ayak uydurmak için dönüşümcü liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Dönüşümcü liderin taşıdığı idealleştirilmiş etki, bireysel destek, ilham verici motivasyon, entelektüel gelişim özellikleri sayesinde yöneticiler ve çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkileri de çok büyük önem arz etmektedir (Akçay ve Akyüz, 2014: 160). Ayrıca etkileşimci liderler, sistematik faaliyetler ile mevcut düzen çerçevesinde başarıyı hedeflerken, dönüştürücü liderler, mevcut faaliyetlerden farklı olarak yeni alternatiflerle başarıyı hedeflemektedir (Gümüş vd., 2015: 56).

Dönüşümcü liderler, yardıma ihtiyacı olan çalışanlarına yardım etmelerinin yanı sıra çalışanlarının değer yargılarını, inançlarını, kültürlerini, onlarla birlikte tanımaya çalışan kişilerdir. Çalışanlarına esin kaynağı olarak kendi isteklerini çalışanlarının isteği olarak onlara empoze ederek zorlayıcı güce başvurmaksızın çalışanlarını etkilerler (Akçay ve Akyüz, 2014: 161). Yani dönüşümcü liderler, çalışanları için rol modeli oluşturan davranışları sergileyen, güven ve saygı duyulan, takdir edilen kişilerdir. Ayrıca kendileri için önemli olan değerlerin peşinden giderek zor faktörlerin üstesinden gelirler. Dolayısıyla çalışanlar liderlerine benzemeye

çalışarak ortak amaçlar ve vizyon çerçevesinde liderlerinin izinden giderler (Demir ve Okan, 2008: 76).

Bu çalışmada etkileşimli liderlik tarzı ve dönüşümcü liderlik tarzı üzerinde durulmuş ve Konya’da inşaat sektöründe görev yapan üst düzey çalışanlara ve yönetici pozisyonundaki kişilere sorular yöneltilmiştir. Bu iki yeni liderlik yaklaşımından yola çıkarak yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarının, tezin ikinci bölümünde ayrıntılı olarak ele alınacak olan sosyal sermaye üzerindeki etkisi ölçülmek istenmiştir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL SERMAYE

Sermaye kavramı, uzunca bir süre dar anlamda ekonomik terimlerle kullanılmışsa da, bu görüş "beşeri sermaye" kavramı ile sarsılmaya başlamış, eğitilmiş ve sağlıklı çalışanların da sermaye değeri taşıdığı şeklindeki anlayış bir önceki sermaye anlayışının yerini almıştır. Fiziksel ve finansal sermayeye ilaveten beşeri yeteneklerin ve eğitiminde bir sermaye çeşidi olarak kabul edilmeye başlaması sermaye kavramının sınırlarını genişletmiştir (Uğuz, 2010: 15).

Sermaye çeşitlerinden ekonomik sermaye, beşeri, kültürel ve sosyal sermayeye kolaylıkla dönüşebilmesinden dolayı en akışkan sermaye çeşididir. Sosyal sermaye ise, ekonomik sermayeye çok zor dönüşür. Sosyal sermayede diğer sermaye çeşitleri gibi kaynakların yerine geçebilir ya da çoğunlukla diğer sermaye çeşitleri için tamamlayıcı özelliğindedir. Mesela sosyal sermaye işlem maliyetlerini azaltarak ekonomik sermayenin verimliliğine katkıda bulunur. Diğer sermaye çeşitleri gibi sosyal sermayenin de eskime, yıpranma özelliği olduğu için onarıma ihtiyaç duyar. Fakat diğer sermaye çeşitlerinden farkı, kullanıldığında değil, kullanılmadığında ya da kötüye kullanıldığında aşınma oluşur (Çalışkan, 2010: 18).

Çalışmanın ikinci bölümünde sosyal sermaye kavramı teorik boyutuyla ele alınacaktır. Sosyal sermaye kavramı, öncüleri, boyutları ele alınacak ve ayrıca içsel ve dışsal sosyal sermaye kavramları açıklanacaktır. Son olarak da sosyal sermayede liderlik kavramına değinilecektir.

### SOSYAL SERMAYENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Son yıllarda çok sık kullanılmaya başlayan sosyal sermaye, toplumda maddi varlıklar dışında kalan her şeydir. Sosyal sermaye, topluluk yaşamı, ekonomik ve sosyal kalkınma, çalışma hayatı ve örgütlenme, aile ve gençlik sorunları, eğitim ve eğitimde etkinlik, demokrasi ve yönetim, toplumsallık, kolektif eylemler, ahlaki

eylemler, manevi varlıklar alanı gibi pek çok araştırma alanına sahiptir (Özügurlu, 2006: 190).

İnsanlar arasındaki mesafeler üzerine kurulmuş bir köprü vazifesi gören sosyal sermaye, insanlar arasındaki bağlılığı, sadakati, işbirliğini, bilgiye ve yeteneğe hızlı erişimi ve düzenli örgütsel davranışı destekler. Bu tanım, sosyal sermaye yatırımlarının da neler olabileceğini gösterir: İnsanların birbiriyle bağlantı kurmalarını sağlayacak mekânı ve zamanı vermek, onlara güven duymak, amaç ve inançlarda etkin iletişim ve salt fiziksel mevcudiyeti değil gerçek katılımı teşvik eden eşit fırsat ve ödüller sunmak. Sosyal sermaye yatırımlarının sadece birbiriyle bağ kuran bireyler tarafından yapıldığı durumlarda bile bu yatırımlardan örgütün kendisi de pek çok yarar sağlar (Cohen ve Prusak, 2001: 20-21).

Sosyal sermaye, insanlar arasındaki etkileşime yön veren ilişkiler, davranışlar ve değerlerden oluşur. Ekonomik ve sosyal gelişmeye çok büyük miktarda katkıları vardır. Kısacası sosyal sermaye kavramı, ağlar, normlar, ilişkiler, değerler ve bir toplumun sosyal etkileşimlerinin niceliğini ve niteliğini şekillendiren resmi olmayan onaylamaları kapsamaktadır (Özcan, 2011: 8).

Kullanıldığında birikebilen, kullanılmadığında aşınabilen yani zamana göre değişebilen sosyal sermayenin yüksek olduğu bir toplumda yaşamak ve çalışmak çok daha kolaydır. Sosyal sermayenin bulunduğu toplumda kendi kendine organize olabilen örgütler ve ağlar mevcuttur (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 176-177). Sosyal sermayenin miktarı farklı olsa da her örgütte bulunabilir. Zamanla tükenebilir, artabilir ve ya israf edilebilir. Sosyal sermaye olmayınca örgütler çalışmaz.

Sosyal sermayenin bireysel ve örgütsel getirileri hem elle tutulabilir somutluktadır hem de değildir ve elle tutulamayan gelirler en az elle tutulabilir olanlar kadar önemlidir (Cohen ve Prusak, 2001: 28).

Sosyal sermaye kavramı ile ilgili tanımlamalar, yapılan birçok çalışmaya rağmen belirsizliğini korumaktadır. Kavrama tarihsel bir bakış açısı ile bakıldığında, kavramın soyut bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Birbiriyle ilişkili fakat farklı

araştırma konularını birleştirerek fikirlerin karşılıklı etkileşimini çabuklaştırmak amacı ile kullanıldığını da söylemek mümkündür (Özcan, 2011: 9).

## 2.1. SOSYAL SERMAYE KAVRAMININ ÖNCÜLERİ

Sosyal sermaye ile ilgili literatür taramasında tüm kaynaklarda Pierre Bourdieu, James Coleman ve Robert Putnam'ın son derece etkili olduğu görülmüştür. Bu üç isimde sosyal sermayenin kişisel bağlantılar, kişilerarası etkileşim ve bu etkileşimler sonucunda paylaşılan ortak değerlerle oluştuğunu ifade etmişlerdir (Uçar, 2010: 19). Kısaca Bourdie, Marksizm'in, kaynaklara ulaşmaktaki eşitsizlik ve iktidarın sürdürülmesi sorununu paylaşmaktadır. Coleman, başlangıç noktası olarak bireylerin, kendi çıkarlarını sürdürebilmek için rasyonel olarak davrandıkları fikrinden yola çıkmıştır. Putnam, dernek ve toplumsal faaliyet fikrini toplumsal bütünleşmenin ve refahın temeli olarak almış ve geliştirmiştir. Bütün bu farklara rağmen, üçü de sosyal sermayenin kişisel bağlantılardan, kişilerarası etkileşimin yanı sıra bu ilişkilerle bağlantılı olan bir takım ortak değerlerle birlikte oluştuğunu ifade etmişlerdir (Boşgelmez, 2012: 20).

Sosyal sermaye kavramında etkili olan bir diğer önemli isim Karl Marx olmuştur. Marx çalışmalarında genellikle üretim araçları ve güç dengesizlikleri konularına odaklanır. Fakat sosyal sermaye kavramı ile bağlantılı olan sermayenin değiş tokuşunda bir toplumun politik ve sosyal yapısında meydana gelen değişimlerle de ilgilenmektedir. Sosyal sermayeyi 19. yüzyılda hissettiren bir diğer isim George Simmel'dir. Simmel, çalışmalarında bireyler ve gruplar arasındaki etkileşime ve bu etkileşimin dayandığı normlara odaklanmaktadır. Simmel'e göre, insanların eylemleri grup içerisindeki normlara bakılarak açıklanabilir ve anlaşılabilir (Yavuz, 2012: 19).

Aşağıda kavramın gelişimine katkı sağlayan Bourdieu, Coleman ve Putnam'ın görüşleri açıklanmıştır.



### 2.1.1. Pierre Bourdieu'nun Sosyal Sermayeye İlişkin Görüşleri

Bourdieu sosyal sermaye tanımında iki temel unsuru ele almıştır. Birincisi sosyal ilişkiler bireylere sahip oldukları ağlar aracılığıyla çeşitli kaynaklara erişim imkânı sağlar. İkincisi de bu ilişkilerin miktarı ve kalitesi kişinin ulaşabileceği kaynaklar üzerinde etkilidir. Buna göre sosyal sermayenin miktarı da, bireyin fiilen kullanabileceği ağ bağlantılarının büyüklüğüne ve bireyin sahip olduğu ekonomik, kültürel ve sosyal sermaye türüne ve miktarına bağlı olarak kendisini belirtecektir (Uğuz, 2010: 29). Bundan hareketle Bourdieu'e göre üç temel sermaye kavramı bulunmaktadır. Bunlar;

- i. **Ekonomik sermaye:** Doğrudan doğruya paraya dönüştürülebilen ve mülkiyet hakları şeklinde kendisini gösteren sermaye şeklidir.
- ii. **Kültürel sermaye:** Bireyin çevresi, kültürel değerleri ve sahip olduğu çeşitli diplomalar ve sertifika gibi belgelerde somutlaşan kültürel kurumların oluşturduğu, belli koşullarda ekonomik sermayeye çevrilebilen sermaye biçimidir.
- iii. **Sosyal sermaye:** Sosyal yükümlülüklerle ilişkilerden oluşan, belirli koşullarda ekonomik sermayeye çevrilebilen ve kendisini çeşitli soyluluk unvanlarıyla hissettiren sermaye çeşididir (Uğuz, 2010: 26-27).

Bourdieu'nun sermayeyi kategorileştirme biçimi incelendiğinde onun sermayeyi maddi ve maddi olmayan sosyal etkileşimlerden oluşan güç ilişkilerinin bir toplamı olarak tanımladığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle Bourdieu, sosyal sermaye kavramına “güç” kavramıyla paralel bir anlam yüklediği görülmektedir (Uğuz, 2010: 27). Bourdieu'nun, sosyal sermaye ile bağlantılı olarak vurguladığı esas nokta, sosyal yapı içerisinde bulunan bireylerin kendi konumlarını korumak amacıyla daima bir rekabet içerisinde olduğudur. Ona göre, bu rekabette sosyal sermaye oldukça önemli ve belirleyici bir role sahiptir. Bu bakımdan, güçlü olan bireyler ve yapılar oldukça avantajlı konumdadır (Ekinci, 2008: 13).

Bourdieu, sosyal sermayenin gelişimine olan katkıları ile birçok çalışmaya öncülük etmiştir ve etmeye devam etmektedir. Bourdieu sosyal ilişkiler ağını ve sosyal

sermayeyi ilk kez birleştiren isimdir, ayrıca sosyal sermayenin rekabetçi özelliğini de ilk kez Bourdieu öne çıkarmıştır (Özdemir, 2008: 84).

### **2.1.2. James Coleman'nın Sosyal Sermayeye İlişkin Görüşleri**

Coleman'a göre sosyal sermaye, sadece kaynak elde etmek isteyen bireylerin kurdukları ilişkilerden ziyade, bütün toplum tarafından yararlanılabilecek ortak bir maldır. Coleman, sosyal sermayenin üç boyutundan bahsetmektedir. Birincisi; beklentiler, yükümlülükler ve güvenilirliktir (Ekinci, 2010: 27). Örneğin A kişinin B kişisi için bir şey yapması ve B kişinin gelecekte buna karşılık vereceğine güvenmesi, A için beklenti, B için ise yükümlülük yaratmaktadır (Seçer, 2009: 106). İkincisi; bilgi kanallarıdır. Yani sosyal sermaye bilgi elde etmede ve paylaşımında engelleri ortadan kaldıran bir faktördür. Son boyutu ise, normlar ve yaptırımlardır. Sosyal sermayenin toplumsal fayda sağlamak için işbirliğine teşvik etmesi norm ve etkili yaptırımlarla bireyleri yönlendirmesi ile mümkündür (Ekinci, 2010: 27).

İçinde sosyal ilişkileri barındıran sosyal sermaye; toplum üyelerinin hedeflerine ulaşabilme olanaklarını artırarak güven ve karşılıklılık ilkeleri çerçevesince sosyal düzenin oluşumuna öncülük etmektedir. Coleman'a göre sosyal sermaye bu özelliği ile toplumsal bir kaynak olarak bireylerin hedeflerine ulaşmasında çok önemli bir yere sahiptir (Aydemir, 2011: 58).

Coleman, bir grup içindeki bireyler için sosyal sermayenin bir kaynak olarak çalıştığını ifade etmiştir (Özdemir, 2008: 16). Yani Coleman sosyal sermaye kavramının bireyler arası sosyal ilişkilerin doğal bir sonucu olduğunu belirtmiştir. Coleman'a göre, sosyal sermaye hem bireysel bir kaynak olma özelliğine sahiptir hem de bireyden bağımsız bir kavramdır (Erselcan, 2009: 249).

Coleman'ın çalışmalarında bireylerin sosyal sermayelerine ulaşabilmek için toplumdaki bireylerin sosyal yaşamları hedef alınmıştır. Coleman için toplumdaki bireyler arasındaki fırsat eşitsizliğini ortadan kaldıracak temel etken eğitimidir ve böylece eğitim sosyal sermayenin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. Coleman Amerikan varoşlarında yaptığı çalışmalarında, sosyal sermayenin sadece elit kesimin tekelinde bir olgu olmadığını, eğitim sayesinde güçsüz ve dışlanmış insanlar açısından

olumlu sonuçlar doğurabileceğini göstermeye çalışmıştır. Bu noktada fikirleri Bourdieu ile farklılık göstermektedir. Sosyal sermayenin içinde barındırdığı sosyal ağlar, normlar, güven düzeyleri, din, komşuluk ilişkileri, aile yapısı ve akrabalık ilişkileri gibi etkenler yardımıyla toplumsal dezavantajların ortadan kaldırılması muhtemeldir (Aydemir, 2011: 53).

### **2.1.3. Robert Putnam'ın Sosyal Sermayeye İlişkin Görüşleri**

Putnam'a göre, bir bölgenin sosyal sermayesinin gelişmiş olması bu bölgenin ekonomik ve sosyal açılarından kalkınmış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan Putnam, normların ve sosyal ağların şekillendirdiği vatandaşlık yükümlülüklerinin hükümetlerin performansını çok ciddi şekilde belirlediğini ifade etmektedir (Ekinci, 2010: 29). Putnam sosyal sermayeye bireysel bakış açısından ziyade daha genel bir bakış açısıyla bakar. Putnam'a göre sosyal sermaye bireylere kaynak olmaktan çok, işbirliğini ön plana çıkaran eylemleri ön planda tutar (Uğuz, 2010: 38). Bu sebeple Putnam, sosyal sermayenin bireysel bazda incelenmesinden ziyade bölgesel ve ulusal düzeyde incelenmesinden yanadır. Putnam, sosyal sermayenin, ortak hedefleri sağlamak amacıyla aktörlerin işbirliği halinde ve etkin şekilde ortak hareket etmesini sağlayan güven, normlar ve sosyal ağlar gibi sosyal örgütlenmenin özelliklerinden oluştuğunu ifade etmektedir (Altan, 2007: 224). Putnam'a göre, bireyler ağlarda karşılıklı olarak bir araya gelerek etkileşime girerler. Putnam'ın sosyal sermayeye bakış açısında karşılıklılık esastır ve Putnam'a göre güvenin kaybedilmesi, politik katılımın ve ilginin azalması, aile yapısının farklılaşması, televizyon seyretme alışkanlıklarının ve internet bağımlılığındaki artışlar sosyal sermayeyi azaltır (Uğuz, 2010: 38).

Bourdieu'nun elit gruplardan olan üyeleri sosyal sermaye sahibi olarak görürken aksine Coleman'ın sosyal sermayenin bireylerden gruplara doğru kaydırılması görüşü Putnam ile devam etmiştir (Özdemir, 2008: 16). Putnam'a göre sosyal sermaye, fiziksel sermaye ve beşeri sermaye kavramlarında olduğu gibi, bireylerin karşılıklı yarar sağlamaları adına, koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştırır. Ayrıca sosyal sermaye fiziksel ve beşeri sermayedeki yatırımların faydalarını da genişletir (Çalışkan, 2010: 12). Bu da ancak ağlar, güven ve normlar öncüllerinin

gelişmesi ile bireylerin, şirketlerin, kurumların ve hatta bütün milletin başarılı olmasına ve beraberinde ekonomik kalkınmaya neden olacaktır (Ergin, 2007: 9).

Buraya kadar Bourdeu, Coleman ve Putnam'ın sosyal sermayeye ilişkin görüşleri ayrı ayrı incelenmiştir. Aşağıda bu üç ismin sosyal sermaye çalışmalarındaki analiz düzeyleri bir tablo yardımıyla kısaca özetlenmiştir.

**Tablo 2.Üç Klasik İsmi Sosyal Sermaye Çalışmalarındaki Analiz Düzeyleri**

	<b>Bourdieu</b>	<b>Coleman</b>	<b>Putnam</b>
	<b>Sınıfsal Rekabet- teki Bireyler</b>	<b>Aile ve Topluluk Dizgesindeki Bireyler</b>	<b>Ulusal dizgede bölgeler</b>
<b>Analiz Düzeyi</b>	Unvanlar Arkadaşlıklar Klüp Üyelikleri Yurttaşlık	Aile büyüklüğü Ebeveynlerin evdeki tavırları Amenin çocuğun eğitiminden beklentisi Ailenin devingenliği Dini kuruluşlara üyelik	Gönüllü örgütlere üyelik Seçimlere katılım Gazete okur yazarlığı

**Kaynak:** (Uğuz, 2010: 42)

Tabloda görüldüğü gibi, üç araştırmacının sosyal sermayeye ilişkin analiz düzeyleri şu şekildedir. Bourdieu'nun çalışmaları sınıfsal rekabetteki bireyler arasında olup, unvan, arkadaşlık, klüp üyelikleri ve yurttaşlık gibi unsurları içermektedir. Coleman'a göre analiz düzeyi aile ve topluluk dizgisindeki bireyler olup aile büyüklüğü, ailenin devingenliği, dini kuruluşlara üyelik ve ebeveynlerin evdeki tavırları gibi unsurlar içermektedir. Putnam'ın çalışmaları ise ulusal boyutta bölgeler olup gönüllü örgütlere üyelik, seçimlere katılım ve gazete okur-yazarlığı gibi unsurlar içermektedir (Yavuz, 2012: 33).

## 2.2. SOSYAL SERMAYENİN UNSURLARI

Sosyal sermayenin unsurları, birbirini etkilemesi sonucunda, sosyal sermayenin oluşumunda, devamında ve artırılmasında etkili olan temel faktörlerdir. Sosyal sermayenin ana unsurları, güven, sosyal ağlar ve normlar olarak belirtilebilir (Şavkar, 2011: 17).

### 2.2.1. Güven

Güven, ikili ilişkilerde, örgüt ve kurumlarda, sosyal sermayenin temel unsuru olarak değerlendirilmektedir. Güven seviyesinin yükseldiği toplumlarda, örgütsel etkinlikler ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler daha sağlıklı ve de daha başarılıdır. Güvenin zayıfladığı ortamlarda ilişkiler, kurallar ve düzenlemelere dayalı olacak, baskıcı yöntemler ilişkileri şekillendirecektir. Ekonomik perspektifte, toplumda güven eksikliğinin oluşturduğu bu durumun, işlem maliyetlerini büyük ölçüde etkilediği bilinmektedir. Bu açıdan işlem maliyetlerinin, yaygın güvensizliğin ekonomik etkinliklere yansıyan vergisi olarak değerlendirilmesi mümkündür (Doruk, 2009: 195).

Genellikle güven unsuru; geliştirilmiş güven, yani kişiler arası güven, yoğun güven ve kurumsal güven olarak üç farklı türe ayrılmaktadır. Özellikle güven ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkileri ele alırken, geliştirilmiş güven kavramı göz önünde bulundurulmaktadır. Geliştirilmiş güven ile bireylerin, aile fertleri dışındaki bireylerle olan ilişkilerindeki güvene işaret edilmektedir. Geliştirilmiş güven; işbirliğini kolaylaştırmakta ve işlem maliyetlerini düşürmektedir (Öksüzler, 2006: 111).

Ayrıca, bir ekonominin sağlıklı olarak işlemesinde ve gelişmesinde katkıları olan güven unsuru iktisadi politikaların başarısını da etkilemektedir. Bilindiği üzere, piyasa ekonomileri karşılıklı ilişkileri baz aldığından ve bu karşılıklı ilişkiler çıkar birliğine veya çıkar uyumsuzluğuna dayandığından iktisadi karar alma birimleri arasında karşılıklı olarak güven unsuru önemli bir yer teşkil etmektedir (Oğuz, 2006: 81).

Güvenin, bir topluluğun üyelerinin paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirlikçi yönde davranmalarının beklendiği ve paylaşımın gerçekleştiği bir yapıdan doğduğu belirtilmektedir. Güven, taraflar arasında sağlam bilgi akışının sağlandığı ortamlarda gelişmektedir. Çatışmaların ortadan kaldırılması, farklı çıkarların uzlaştırılması ve işbirliklerinin artmasındaki rolü, güvenin sosyal sermayenin temel göstergesi olarak kabul edilmesinin nedenidir (Öğüt ve Erbil, 2009: 21-22).

Güvenin oluşmaması durumunda, toplum düşük bir sinerji ile çalışarak sosyal sermaye açısından bağlamın yoksullaşmasına neden olmaktadır. Düşük güvenli bir toplumda, işlemler standartlaşarak geniş alanlara yayılması zorlaşmakta, ekonomik işlemlerin maliyetleri görece olarak yükselmekte ve bu da sermaye piyasalarının gelişmesini ve mali kuruluşların etkin bir şekilde işleyişini engellemektedir (Sargut, 2006: 107).

Toplumsal yapının özelliklerine göre, bir toplumda farklı formlarda vücut bulacak olan güvenin hangi boyutlarda gerçekleşeceği belirlenecektir. Buna göre: (Özdemir, 2008: 87)

- i. Kültürel değerler, eğitim seviyesi, gelir düzeyi birbirine benzeyen oluşan bir grup insan arasında güven çok yüksek boyutlarda olacaktır.
- ii. Güvenin daha yüksek seviyelerde gerçekleşmesi için sosyal ağın, daha büyük bağlantılara sahip olması gerekmektedir. İnsanlar içinde buldukları sosyal ağ içinde rahat hareket ediyorlarsa, kısıtlanmıyorlarsa güven çok yüksek boyutlarda gerçekleşecektir.
- iii. Grubun homojenliği azaldıkça güven seviyesi de düşecektir.
- iv. Güven seviyesinde azalmaya sosyal değişikliğin artması da sebep olabilir. İnsanların yaşamlarında meydana gelen hızlı değişimler insanlar arasındaki güveni azaltabilir.

### **2.2.2. Sosyal Ağlar**

Sosyal ağlar için ekonomik kalkınma ve refahın oluşması önem taşımaktadır. Sosyal ağlar sayesinde güven oluşur, paylaşılan değerler gelişir, kontrol maliyetleri azalır ve işlemler kolaylaşır. (Sabatini, 2006: 430). Sosyal ağlar, sosyal sermayenin

diğer unsurları olan, güven ve normların etkinliğinin de artmasına yol açar. Bireylerin diğer insanlara ulaşımını sağlayan iletişim kanallarının tümünü ağlar olarak değerlendiren Manuel Castells Olivan'a göre, bilgi çağında, süreçlerin giderek ağlar etrafında örgütlenmesi; üretim süreçlerindeki işleyiş ve sonuçları da etkilemiştir. Ayrıca ağın içindeki aktörler arasındaki bilgi akışkanlığı, ağın etkinliğini arttırmaktadır. Ekonomik boyutta bahsedilen akışkanlığın, iş fırsatları ya da diğer fırsatlara ulaşmayı ve önemli ticari bilgilere erişmeyi sağladığı öne sürülmektedir. Böylece ağlar, bilginin daha hızlı yayılımını mümkün kılarak, maliyetleri de azaltmaktadır. Bireyler arasındaki bağlantılar sayesinde, gelişen güven kavramı sosyal ağların etkililiğini arttırmaktadır (Öğüt ve Erbil, 2009: 17-19).

Bireylerin kişilik özelliklerinden, bireysel değerlere kadar pek çok faktörün sosyal sermaye oluşumunu etkilediği bilinmektedir. Sosyal ağların özellikleri de bu faktörler arasında yer almaktadırlar. Bu özellikleri; ağ kurma davranışları, ağ yoğunluğu, ağ büyüklüğü, ağ merkezियeti ve ağ farklılığı olarak sıralamak mümkündür. Bunlardan ağ kurma davranışları; bireylerin iş veya meslek hayatlarında başarılı olabilmek ve işlerini yürütebilmek amacıyla gerekli olan kişilerle ilişki kurmaları ve sürdürülebilmeleri için sergiledikleri davranışları ifade etmektedir. Ağ büyüklüğü ise; ağda yer alan kişilerin sayısını, ağ farklılığı birey ve ilişki kurduğu kişilerin farklı özelliklerini, ağ yoğunluğu kurulan ilişkilerin yakınlık seviyesini ve ağ merkezियeti bireyin ağ yapısındaki konumunu ifade etmektedir (Özdemir, 2008: 85).

### **2.2.3. Normlar**

Sosyalleşmenin temelini normlar oluşturmaktadır. Toplumsal etkileşimler sonucunda alışkanlık şeklini alan davranışların, belirli kurallar veya emredici standartlar biçiminde örgütlenmesi neticesinde sosyal normlar oluşur. Sosyal normlar, toplumsal yaşamın içindeki bireylerin nasıl davranacağını belirleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallar topluluğudur (Güney, 2008: 21).

Normların sosyal sermaye yaratabilmesi için, toplumun yarar sağlamasında bireylerin kendi çıkarlarından vazgeçmesi gerekmektedir. Normların sosyal sermaye

yaratabilmesinde bir diğ er unsur paylaşılan güven ve karş ılılık duygusudur (Uğ uz, 2010: 61).

Normlar, sosyal bir topluluğ a dâhil olan bireylerin ait oldukları topluluk açısından ne tür tutum ve davranışlara sahip olmaları gerektiğ i hakkında yazılı olmayan kurallardan oluş an değ erler olarak da tanımlanabilir. Yine sosyal sermayenin, insanların bir arada hareket etmesine imkân tanıyan normlar ve ağ larla özdeşleştirildiğ i yaklaşımlara da rastlanmaktadır. Normlara ilişkin olarak belirtilmeye ihtiyaç duyulan bir diğ er özellik, normların rasyonel niteliklere sahip olduğ u durumlarda olumlu manada değ erlendirilebilecekleridir. Zira topluluğ un benimsemiş olduğ u normların, bireyler için sosyal baskı nitelikleri taşıyabilmeleri ve dinamik baskı araçlarına dönüşebilme olasılıkları bulunmaktadır (Öğ üt ve Erbil, 2009: 25-26).

Kısacası onur, statü, sosyal destek gibi ödüllere beslenen normlar, insanların kendi çıkarlarından çok kamu yararını düşünmesini gerektirmekte ve toplumsal bağ ları kuvvetlendirmektedir. Normlar toplumda resmi ya da resmi olmayan ortak kuralları ifade ettiğ i için bireylerin davranışlarını belirlemektedir (Özdemir, 2008: 71-74).

### **2.3. SOSYAL SERMAYENİN BOYUTLARI**

Nahapiet ve Ghoshal, (1998) sosyal sermayeyi üç boyutta tanımlamıştır. Sosyal sermaye ile ilgili çalış malarda bu ayırım sıklıkla kullanılmaktadır. Çalış malarında Nahapiet ve Ghoshal, (1998) sosyal sermayeyi yapısal, ilişkisel ve biliş sel boyutlara ayırmış ve bu boyutları ile incelemiştir (Turgut, 2013: 15-16). Tezde de bu ayırım kullanılarak, bu kavramlara aşağıda kısaca değ inilmiştir.

#### **2.3.1.Yapısal Boyut**

Yapısal boyut, sosyal ağ ları içerir. Daha öncede ifade edildiğ i gibi sosyal ağ lar, toplumda bireylerin ekonomik ve sosyal hedeflerine ulaşabilmelerinde birbirleri arasında kurmuş oldukları bağ ları, ilişkileri ifade eder (Ekinci, 2010: 18). Sosyal ağ lar, bireylerin bilgi üretme ilişkisi üzerinde durduğ u için temelini bilgi akış kanlığ ı oluşturur. Yapısal boyut, bireyler arası ilişkiler ağ ının niteliklerini kapsamaktadır (Özdemir, 2008: 86). İfade edilen nitelikler, bireyler ve gruplar arasındaki bağlantının



nasıl şekillendiğidir. Yani bireylerin birbirleriyle kuşmuş olduğu ilişkilerde kime ve nasıl ulaşıldığı gibi bağlantıları oluşturmaktadır (Aydıntan vd., 2010: 5).

Sosyal bağlar vasıtasıyla değerli kaynaklara ve enformasyona ulaşılabilir. Örneğin kimi bildiğin neyi bildiğini etkiler. Sosyal ilişkiler enformasyona ve bilgiye ulaşmadaki zamanı ve uğraşı azaltan kanallar oluşturur. Bu kanallar vasıtasıyla bireyler örgütün biçimsel iletişim kanallarını ve kendilerinin oluşturduğu şahsi kanallarını kullanarak bilgiye ulaşabilir ve işlerini daha çabuk ve kolay halledebilir.

Yapısal sosyal sermaye iyi bir iletişim yapısı kurularak güçlendirilebilir. Bütün örgüt tarafından etkin bir şekilde kullanılan bir bilgisayar ağ yapısı ile birey ve birimler arası iletişim arttırılıp örgüt içi bilginin kolayca akması sağlanabilir. Biçimsel iletişim kanallarının yanında işletmelerde hobi grupları, yemekler, piknik gibi çalışanların birbirlerini tanıyıp kişisel ilişki kurabilecekleri ortamların geliştirilmesi bireyler ve birimler arasındaki etkileşimin artmasına katkıda bulunacaktır. Bu etkileşimler sayesinde işlerin daha hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleştirilebilmesi sağlanabilir (Turgut, 2013: 17).

### **2.3.2. İlişkisel Boyut**

Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu güven, normlar ve özdeşleşmeden oluşmaktadır. İlişkisel boyutta ilk olarak ilişkiler, güven, güvenilirlik kavramları ön plana çıkar (Özdemir, 2008: 87). Bir örgütte dayanışmayı pekiştiren unsur, ilişkilerin olumlu bir şekilde sürdürülmesidir. İlişkilerin olumlu sürmesi ile bireyler, sosyalleşme, kabul görme gibi ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Güven zeminine oturan ilişkisel boyut bilgi üretimi ve dağıtımında da önemli bir yere sahiptir (Ekinci, 2010: 18).

Normlar ilişkisel sosyal sermayenin ikinci boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Coleman (1990)'a göre, bireylerin başka bireyler eylemleri üzerindeki kontrol hakkı normları oluşmaktadır. Coleman normların sosyal sermayenin güçlü bir şeklini oluşturduğunu belirtmiştir. İşbirliği normları bilginin oluşturulmasında güçlü bir alt yapı kurabilir. Çünkü normlar bireylerin bilgi değiş tokuşu yapmasına olanak

sağlayıp onları böyle bir değiş tokuşa motive ederek sosyal süreçleri etkiler (Turgut, 2013: 18-19).

İlişkisel sosyal sermayenin üçüncü boyutu özdeşleşme duygusudur. Özdeşleşme duygusu bireyin kendisini bir grubun üyesi olarak görme derecesidir. Bir grupla özdeşleşme, ortak süreçlere ve sonuçlara olan ilgiyi arttırır ve böylece bilgi paylaşımı fırsatları artar (Turgut, 2013: 19).

### **2.3.3. Bilişsel Boyut**

Ortak değerler, bilişsel boyutun temelini oluşturur. Bireyler arasındaki etkileşimi ve iletişimi sağlayan, güven odaklı ilişkilerin oluşturduğu ortak hedeflerin paylaşımında zemin oluşturur. Bilişsel boyut, bireyler arasındaki başarı hikâyeleri, paylaşılan dil gibi değerleri barındırır. Bireyler arasında sosyal ilişkiler sonucu oluşan bilgi değişimi, paylaşılan dil, soru sorma ve tartışma gibi yollar bireylerin bilgiye erişimini kolaylaştırır (Aydıntan vd. 2010: 6).

Bir toplu konut projesi düşünöldüğünde proje ile ilgili pek çok uzmanlık alanı bir biriyle paralel çalışır ve bu paralel çalışma sonucunda ortaya proje çıkar. Örneğın elektrik mühendisleri ve teknisyenleri elektrik tesisatı, asansörler gibi elektrik ile ilgili işleri, inşaat mühendisleri ve teknisyenleri ise inşaat faaliyetlerini yürütürler. Tüm bu işler bir birleri ile koordineli olarak mimarın hazırladığı ve teknik ressamın çizdiği proje üzerinden yürütölür. Çizilen bu proje inşaat ile ilgili olarak çalışan tüm farklı birimlerin ortak dilini oluşturur. Benzer bir şekilde bir ameliyathane ekibi anestezi uzmanı, cerrah, ameliyathane hemşiresi gibi pek çok uzmanın bir araya gelmesi ile oluşur. Bu uzmanlardan oluşan takım ortak bir dil ile anlaşıp amaca ulaşırlar. Bu dil ile anestezi uzmanı hastanın ne kadar uyuması gerektiğini bilir ve hastayı uyutur cerrah çalışırken hemşire ihtiyacı olan malzemeleri tam zamanında cerraha iletir. Birden fazla cerrah ortak dil sayesinde tam bir uyum içinde ortaklaşa çalışır. Örgüt içindeki başarı hikâyeleri bireyleri yenilikçi fikirlerini ifade etmeye iter. Ayrıca bireylerin örgütü daha fazla benimseyip özdeşleşmelerine yardımcı olur. Bu hikâyeler örgütün davranış normları hakkında ipuçları sunar. Böylelikle bireyler bir yandan nasıl

davranmaları gerektiği ile ilgili bilgi sahibi olurken diğer taraftan başarıya yönelik olarak motive edilirler (Turgut, 2013: 19-20).

**Tablo 3. Yapısal, İlişkisel ve Bilişsel Sosyal Sermayenin Özellikleri**

	<b>Yapısal</b>	<b>İlişkisel</b>	<b>Bilişsel</b>
Kaynak Görünümleri	Ağlar ve diğer kişilerarası ilişkilerde üstlenilen roller, spesifik davranışlara rehberlik eden kurallar ve prosedürler	İnsanlar arasında geliştirilen kişisel ilişkiler, ilişkilerin kalitesi	Genelleştirilmiş davranışlara rehberlik eden değerler, tavırlar, inançlar
Çalışma Alanları	Sosyal Örgütler	Bireyler arası ilişki yapıları	Katılım kültürü
Dinamik Faktörler	Yatay bağlantılar Dikey bağlantılar Kolektif eylemler	Etkileşim, kişiler arası güven, işbirliği yönetişim	Dayanışma, güven

**Kaynak:** (Uğuz, 2010: 82)

Yukarıdaki tabloda yapısal, ilişkisel ve bilişsel sosyal sermayenin özellikleri tasnif edilmiştir. Görüldüğü üzere, sosyal sermayenin boyutları birbirlerini etkileyen bir yapıya sahiptir. Sosyal etkileşim yoluyla bireyler birbirlerinin dilini, değerlerini kavrayabilirler. Ortak çıkar ve anlayış temelinde vizyonlar oluşturabilir, örgüt içindeki güven ve güvenilirlik algısını etkileyebilirler. Etkileşim zamanla iki kişi arasındaki güveni oluşturur. Sık ve yakın etkileşimler bilgi paylaşımını ve birbirlerini tanımalarını sağlar. Sosyal etkileşimin merkezindeki bireyin, diğerlerine göre daha güvenilir olması sebebiyle kaynaklara daha kolay ulaşmasına ve diğerlerinin kaynaklarını onunla paylaşmasına yardımcı olur. Bireyler ve birimler arasındaki ağlar örgüt içindeki başarı hikâyelerinin yayılmasına yardımcı olur ve bireyler daha girişken olmaları konusunda cesaretlendirilir. Diğer taraftan da, normların ağlar kanalı ile örgüte yayılması bireyler arasındaki iletişim belirsizliklerini ortadan kaldırarak çatışmaların azalmasına yardımcı olabilir. Normlar bireylerin davranış şekillerini belirleyerek etkileşim riskini azaltır. Bilişsel sosyal sermaye güven ilişkilerini

cesaretlendirir. Ayrıca güven ilişkileri birey ve örgüt değerlerinin uyuşması olan değer uyumunun içine kök salmıştır (Turgut, 2013: 21).

#### **2.4. İÇSEL VE DIŞSAL SOSYAL SERMAYE KAVRAMLARI**

Adler ve Kwon, sosyal sermayeyi içsel ve dışsal sosyal sermaye olarak iki gruba ayırmıştır. İçsel sosyal sermaye yaklaşımına göre, sosyal sermaye toplumun ortak bir değeri olarak görülür. Birey ve kurumların ortak amaçlara ulaşmalarında kullandıkları bir araç olarak tanımlanır. Dışsal sosyal sermaye ise, bireyin kişisel ilişkileri sayesinde ortaya çıkan fırsat ve avantajlar sağlayan bir kavramdır (Çalışkan, 2010: 21).

Sosyal sermayeye yönelik yapılan tanımlarda sosyal sermaye, toplum boyutunda, topluluk ve grup boyutunda ve birey boyutunda ele alınmaktadır. Adler ve Kwon'a göre sosyal sermaye kavramına ilişkin tanımları üç boyutta ele almak mümkündür (Adler ve Kwon, 2002: 17). Bu tanımlar dışsal, içsel ve her ikisini dikkate alan boyutları içermektedir. Dışsal grupta yer alan tanımlar, bireylerin diğer bireylerle kurmuş oldukları ilişkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. İçsel gruptaki tanımlar, bir toplulukta yer alan bireyler arasındaki ilişkilerin yapısını açıklamaya çalışmaktadır. Hem bireyler arası ilişkileri, hem de bu ilişkilerin yapısını birlikte ele alan tanımlar, her iki kategoriye de girmektedir (Seçer, 2009: 107-108).

İçsel ve dışsal sosyal sermayenin farklılık boyutları başlığı altında aşağıdaki tabloda, Özen ve Aslan(2006), Adler ve Kwon'un ayrımını şu şekilde ele almıştır.

**Tablo 4. İçsel ve Dışsal Sosyal Sermayenin Farklılık Boyutları**

Farklılık Boyutları	İçsel	Dışsal
Öncüleri	Putnam (1995), Coleman (1990), Fukuyama (1995)	Burt (1992), Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992)
Tanımlardaki vurgu	Bir topluluğun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal yapı özellikleri	Bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona çeşitli avantajlar sağlayan kaynaklar, fırsatlar bütünü
Sosyal sermayenin sahipliği	Topluluğun ortak malı	Aktörün özel malı
Sosyal sermayenin oluştuğu yer	Topluluğun İçinde	Sosyal aktörün diğer sosyal aktörlerle yapısal boşlukta
Sosyal ağ Anlayışı	Topluluk içinde yer alan diğer aktörlerle biçimsel olmayan ilişkiler	Aktörün, topluluğun içinde ve dışındakilerle farklı nitelik ve konfigürasyonlardaki bağlar
Sosyal sermayenin kaynağı	Topluluktaki sosyal ilişkileri biçimleyen egemen değerler, inançlar	Sosyal ilişkilerin yapısı
Sosyal sermayenin oluşumu	Verili Bir Varlık	Sonradan edinilebilir geliştirilebilir
Güven kavramının statüsü	Güven, sosyal sermayenin kendisi ya da bir türü	Güven, sosyal sermayenin oluşmasını sağlayan bir etmen

**Kaynak:** (Özen ve Aslan, 2006: 137)

#### 2.4.1. İçsel Sosyal Sermaye

İçsel sosyal sermaye yaklaşımını savunan yazarların yaptıkları sosyal sermaye tanımlarında “işbirliği”, “sosyal yapı”, ve “ortak fayda” anahtar sözcükler olarak

kullanılmaktadır. Putnam, Coleman ve Fukuyama içsel sosyal sermayenin öncüleri olarak değerlendirilebilir (Özen ve Aslan: 2006). Örneğin Fukuyama (1995) sosyal sermayeyi bireyler arasındaki koordinasyon ve işbirliğini özendiren ve samimiyetin hâkim olduğu normlar olarak tanımlamış ve bu normların itici gücü olarak güven unsuruna dikkat çekmiştir. İnsanların birbirleriyle gönüllü olarak kurdukları işbirliğinde güven faktörü ön plana çıkmaktadır. Fukuyama'ya göre, bireylerin birbiriyle kurdukları işbirliği ve içtenlikleri ile oluşan normlar, sosyal sermayeyi oluşturur. Normların itici gücü ise güven unsurudur ve bireylerin birbirleriyle işbirliğine girme sürecinde güven unsuru çok önemli bir yer teşkil eder (Turgut, 2013: 13).

İçsel sosyal sermaye kavramında güven unsuru önem arz etmekte ve araştırmalarda genellikle cevaplayıcılara güven unsuru ile ilgili sorular yöneltilmektedir. Dışsal sosyal sermayede ise güven, sosyal sermayenin oluşumuna katkıları olan bir unsurdur. Fakat kesinlikle sosyal sermaye ile özdeş değildir. Güven unsuru sosyal sermaye içinde zamanla, bireylerin birbirleriyle kurmuş oldukları ilişkiler aracılığıyla oluşur. Kısacası dışsal sosyal sermaye boyutunda güven unsuru, kişisel ilişkiler yoluyla süreç temelli olarak oluşur diyebiliriz (Özen ve Aslan, 2006: 134).

İçsel sosyal sermaye kavramı, bir topluluğu oluşturan bireyler arasındaki içsel bağlar yoluyla topluluk içindeki bireylerin ortak amaçlara ulaşabilmek için kullandıkları bir araçtır. Sosyal sermayeyi oluşturan sosyal ağlar topluluğu, bireyler arası biçimsel olmayan ilişkiler veya sosyal kulüplere üyelikler olarak ele alınmaktadır. İçsel yaklaşımda güven sosyal sermayenin kendisi veya bir türü olarak görülmektedir. İçsel sosyal sermayenin analiz düzeyi genellikle ulus veya bölgedir (Turgut, 2013: 14-15).

#### **2.4.2. Dışsal Sosyal Sermaye**

Dışsal sosyal sermaye yaklaşımının öncülerinden Burt, Baker, Bourdieu ve Wacquant yaptıkları sosyal sermaye tanımlarında, sosyal sermayeyi, bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona çeşitli avantajlar sağlayan kaynaklar ve fırsatlar bütünü

olarak görürler. Sosyal sermayeyi bir sosyal aktörün bağlantıları sayesinde oluşturduğu ve amaçlarına ulaşmak için kullandığı özel mal türünden bir kaynak olarak tanımlamaktadırlar. Sosyal sermayeyi oluşturan ağların yoğunluk, hiyerarşi, büyüklük gibi somut niteliğine ve yapısına odaklanmışlar ve güveni sosyal sermayenin kendisi değil oluşmasına katkıda bulunan önemli bir etmen olarak ele almışlardır (Turgut, 2013: 15).

Özetle içsel sosyal sermaye toplum yapısında oluşan ve işbirliğini destekleyen bir olgu iken dışsal sosyal sermaye bireyin kendisi tarafından dış ilişkileri vasıtasıyla oluşturduğu, ona yatırım yaparak ondan fayda sağladığı bir olgudur.

## **2.5. SOSYAL SERMAYEDE LİDERLİK**

Sosyal sermayede liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal sermaye liderliği davranışları hakkında herhangi bir fikir birliği mevcut değildir. Ancak sosyal sermaye unsurlarını hakim kılacak sosyal ilişkileri kuvvetli ve dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen liderler üzerinde durulduğu görülmektedir. Kavram, sosyal sermayenin geliştirilmesinin önemini bilen, bilinçli liderlerin varlığını zorunlu hale getirmektedir. Bireyler arasında kurulan işbirliği, güven, bağlılık, aidiyet gibi duyguların gelişimini sağlayacak süreçleri etkin hale getirmede sosyal sermaye liderliği kaçınılmaz bir olgudur. Bu noktada lider, sosyal ilişki ve duygu odaklı bir bakış açısına sahip olmalıdır. Sosyal sermaye, sosyal ilişkilerden ve etkileşimlerden doğduğu için sosyal sermaye unsurları arasında çok önemli bağlantılar bulunduğunu bu kavram sayesinde görmek mümkündür (Ekinci, 2008).

Cohen ve Prusak (2001), bu tarz liderlerin göstermesi gereken temel davranışları, nitelikli insan ilişkilerini geliştirmek ve örgütsel ortamlarda güven duygusunu güçlendirmek olarak ifade ederler (Cohen ve Prusak, 2001).

Liderlerin yapabilecekleri en önemli sosyal sermaye yatırımı güveni inşa edici ve koruyucu davranışlarıdır. Hiç kimse zorla ya da talimatla güven yaratamaz ve güvenden yoksun olan bir örgütte güveni geliştirmek düşünülemez. Ancak liderlerin örgütte mevcut bulunan güveni güçlendirerek çok önemli adımlar atmaları mümkündür (Cohen ve Prusak, 2001: 71).

Bir örgüte havasını veren liderlerdir. Kendi davranışlarıyla var olan değer ve normları yaratıp sürdürenler herkesten önce onlardır. Liderler tutarlı, adil, makul ve güvenilir olduklarında örgüte bu özellikleri yansıtırlar. Böylece liderler işlerinde başarılı olabilmek için ne yapılması gerektiğine örnek olurlar (Cohen ve Prusak, 2001: 71).

Liderler, sosyal sermayenin oluşmasına, iş görenlerine güvenmekle ve işlerini iyi yapmak istediklerini varsaymakla yardımcı olurlar (Cohen ve Prusak, 2001: 77).

Liderlerin örgütte sosyal sermaye yaratabilmeleri için gerekli olan bir başka unsur da zaman ve mekân kavramlarıdır. Zaman ve mekân kavramları insanların bir araya gelmelerini ve birbirleriyle bağlantı kurmalarını sağlayarak sosyal sermayenin oluşumuna katkıda bulunur. Sosyal sermayenin gelişmesi bunları sağlayan liderlere bağlıdır. Liderler çalışanların birbiriyle bağlantı kurmasını, birbirlerini anlamaya başlamasını ve birbirlerine güvenmesini sağlamak için, onlara bir araya gelme mekân ve fırsatı ile şebeke ve topluluklar kurma zamanını vermelidirler. Sosyal sermayenin çalışma sırasında ve ortamında soluk almaya, sosyal zamana ve mekâna ihtiyacı vardır (Cohen ve Prusak, 2001: 238).

Örgütlerin birçoğu bugün hala kurumsal zenginliğin tek kaynağının, toprak, emek ve sermaye olduğu varsayımına dayanan 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başı ön kabullerine ve ilkelerine göre çalışmaktadırlar. Oysaki kurumsal ve sosyal zenginliğin yeni kaynaklarını, bilgiyi ve karşılıklı bağımlılığı büyütüp kullanabilmek için yeni modellere, ölçüm standartlarına ve yöntemlere ihtiyaç vardır. Bu noktadan hareketle sosyal sermaye perspektifi bu anlayışı biçimlendirmede yardımcı olacaktır (Cohen ve Prusak, 2001: 244).

### **2.5.1. Liderlik ve Sosyal Sermaye Üzerine Yapılmış Çalışmalar**

Ekinci ve Yıldırım (2011), üniversitelerde sosyal sermayeyi olumsuz etkileyen yönetici davranışları ve sosyal sermayeyi arttırmada üniversitelerdeki yöneticilerin ne tür liderlik davranışları yoluyla sosyal sermaye düzeyini arttırabileceklerine yönelik çalışmalarında, sosyal sermaye düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sermaye düzeyini yükseltmek için üniversitelerdeki yöneticilerin örgütsel adalet,



güven oluşturma, ortak mekân ve zaman paylaşımı, farkındalıklara tolerans gösterme ve akademik personel arasında ilişki ağları ve bağlantılar kurulmasına yönelik imkânları arttırmaları gerektiği sonucuna varılmıştır (Ekinci ve Yıldırım, 2011).

Ekinci ve Karakuş (2011)'un başka bir çalışmasında, okul müdürlerinin sosyal sermaye liderliği davranışlarının belirlenmesi ve okulda sosyal sermayenin oluşmasında okul müdürlerinin liderlik davranışlarının önemini belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; okul müdürlerinin sosyal sermaye liderliği davranışları okullarda sosyal sermayenin oluşmasında oldukça önemlidir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırarak, öğretmenler arasında işbirliğini, iletişimi ve birbirlerine güven duymalarını, birbirlerinin farklılıklarına hoşgörü ile bakmalarını ve ortak normları paylaşmalarını sağlayarak okulda sosyal sermayenin gelişmesine katkı sağlanacağını söylemiştir (Ekinci ve Karakuş, 2011).

Töremen (2002) çalışmasında, okullarda sosyal sermayenin öğelerini ve nasıl geliştirilebileceğini tartışmış ve sosyal sermayenin geliştirilmesinin okul yöneticilerinin liderlik rolleri arasında öncelikli bir yere sahip olması gerektiğinin altını çizmiştir. Töremen'e göre, günümüzde sosyal sermayenin başarının artmasına katkıda bulunmasından dolayı sosyal sermaye liderliği zorunlu olmaktadır. Okulda güven tesis ederek, çalışanların karşılıklı olarak konuşmalarına zemin hazırlayıp teşvik ederek, çalışanların bir araya gelebilecekleri sosyal ortamları ve zamanları hazırlayarak, örgütsel hikâyeleri yaygınlaştırarak ve işbirliğini özendirerek okullar sosyal sermayelerini artırabilirler (Töremen, 2002).

Töremen ve Çankaya (2008)'nin yaptıkları bir başka çalışmada; sosyal sermayeyi “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi” başlığı altında incelemişlerdir. Duygu yönetimi önemli bir sosyal sermaye kaynağı olarak tanımlanmış ve duygu yönetiminin yönetici ve çalışanlar için önemi vurgulanmıştır. Yöneticilerin, çalışanlarının ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alması, çalışanların örgüte karşı olan duygusal bağlılıklarının artmasına ve onların duygularının yönetilmesine katkı sağladığı vurgulanmıştır. Örgütlerin daha esnek, verimli, duygusal ve tatmin edici özelliklere ve yapılar kavuşması için yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı olarak gayret göstermeleri gerektiği belirtilmiştir. Yöneticilerin teknik ve

mesleki rollerinin yanı sıra duygusal yeteneklerinin de dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir (Töremen ve Çankaya, 2008).

Karagül ve Dündar (2006)'ın çalışmasında, yöneten ve yönetilenler arası güvene dayalı ilişkileri gösteren sosyal sermayenin, toplumun ekonomik ve sosyal alandaki başarısını doğrudan etkilediği ifade edilmiştir. Bu çalışmada sosyal sermaye ve sosyal sermayenin önemi üzerinde durulmuş ve sosyal sermayenin gelişimini etkileyen değerler irdelenmiştir. Beşeri kalkınma endeksi, toplumun rekabet düzeyi, adaletin sağlanma düzeyi ve gelir dağılımı gibi faktörlerdeki pozitif gelişmenin sosyal sermayenin gelişimine olumlu katkı yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Toplumun önde gelen isimlerinden siyasetçiler, akademisyenler, bürokratlar ve medya, sosyal sermaye birikiminin toplumun gelişmesindeki etkisini daha fazla vurgulayarak sosyal sermaye birikiminin gelişimini sağlayacak unsurların geleceğe dönük politikalarda daha fazla yer almasını sağlayabilecekleri belirtilmiştir (Karagül ve Dündar, 2006).

Purdue (2001), sosyal sermaye olgusu bağlamında liderlik yaklaşımları üzerinde durmuştur. Purdue'ye göre, Lider, karşılaşılan sorunlara pratik çözümler önerebilen, izleyenlerinin duygularına da önem veren, davranış ve tutumlarıyla izleyenlerini etkileme gücüne sahip olan kişidir. Liderler, sosyal ilişkilere ve duygulara önem veren bir bakış açısına sahip olmak zorundadır. Liderlik ve sosyal sermaye arasında önemli bağlantılar bulunduğunu ortaya koyan bir anlayıştır (Purdue, 2015).

Cohen ve Prusak (2001), sosyal sermaye liderliğini bağlılık, aidiyet, ilişkiler, grup yapıları ve güven gibi temel değerleri korumak, geliştirmek veya en azından gelişmesi beklenen bu unsurlara zarar vermemek olarak açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre, sosyal sermaye liderliği esnek, etki gücü yüksek ve grup dinamiğine duyarlı bir kişiliği yansıtmaktadır. Sosyal sermaye liderlerinin önemli bir sorumluluğu da çalışanlara ortak mekân ve zaman imkânlarını sunmaktır. Sosyal ilişkiler ancak sosyal mekânlarda ve ortak zaman etkinlikleriyle gelişir. Sosyal sermayenin gelişmesi bunları sağlayan liderlere bağlıdır (Cohen ve Prusak, 2001).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ SOSYAL SERMAYEYE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın metodolojisi ortaya konulacak daha sonra da araştırmadan elde edilen veriler analiz edilerek araştırma bulguları sunulacaktır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın uygulama aşamasında veri toplama yöntemi olarak nicel yöntemlerden olan anket uygulamasına yer verilmiştir. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerini tespit etme amaçlı sorular bulunmaktadır. Bu sorular ile katılımcıların, cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, kurumdaki çalışma süreleri öğrenilmiştir.

İkinci bölümde ise katılımcıların liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik otuz altı adet soru ile sosyal sermaye düzeylerini ölçmeye yönelik toplam otuz adet soru bulunmaktadır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmanın konusu; araştırmaya dahil edilen işletmelerde hakim olan liderlik tarzı ile sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi bir alan araştırmasıyla ortaya koymaktır.

Ayrıca bu araştırmada; daha önce başka yer ve zamanlarda yapılan araştırmaların Konya ilinde ve bu zaman aralığında da geçerli olup olmadığını göstermek hedeflenmiştir.

#### 3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, işletmelerde liderlik davranışlarının sosyal sermaye üzerindeki etkisinin incelenmesi açısından önemlidir.

İkincisi, çalışmanın yapıldığı işletmelerde liderlik tarzı hakkında bilgi sağlanması ve işletmelerde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarından hangisinin hâkim olduğunun belirlenmesi açısından önemlidir.

Üçüncüsü, işletmelerde liderlik davranışları ve sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi açıklayan çok az çalışmaya rastlanmaktadır. Bu nedenle bu çalışma, seçilen işletme türlerine benzer faaliyet gösteren gruplar hakkında betimleyici bulguların elde edilmesinde kullanılabilir.

Bu çalışmanın üç amacı bulunmaktadır. Bunlar;

**Amaç 1.** İşletmelerin üst yönetimlerinde hâkim olan liderlik tarzlarının bulunması,

**Amaç 2.** Sosyal sermaye ile liderlik tarzları arasındaki ilişkinin analiz edilmesi,

**Amaç 3.** Liderlerin demografik özelliklerinin sosyal sermaye üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ**

Bu araştırma Konya il merkezi sınırları içerisinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üst kademelerinde görev yapan lider konumundaki kişiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya bu işletmelerin 116 üst ve orta düzey yöneticisi dahil edilmiştir.

Konya il merkezi sınırları içerisinde ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalar, bu araştırmanın evrenini; bu firmaların üst ve orta kademelerinde görev yapan yönetici konumundaki 116 kişi, bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın evreninin inşaat sektörü olarak seçilmesinin sebebi; inşaat sektöründeki hızlı büyümeye rağmen konu ile ilgili yapılmış çalışmaların azlığı ve konuya gereken önemin verilmemesidir. İnşaat sektöründe liderlik konusunda farklı bakış açıları geliştirmek ve bu alanda araştırma yapan akademisyenler ve inşaat sektörüne liderlik edenler için yol gösterici bir çalışma olması hedeflenmiştir.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, hazırlanan anket sorularına verilen cevaplardan elde edilen sonuçlar neticesinde gerçekleştirilmiştir. Anket formları, yöneticilere, ankete verecekleri yanıtların araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacağı belirtilerek e-mail ve bizzat elden verilerek ulaştırılmıştır.

Araştırmada, çalışmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik veriler için “Kişisel Bilgi Formu” oluşturulmuş, anketin ikinci bölümünde yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını belirlemek için Bass ve Avolio tarafından 1996 yılında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi - Değerlendirici Formu (Multifactor Leadership Questionnaire Rater Form 5X Kısa) kullanılmıştır. Bu araştırmada 36 maddeden oluşan orijinal veri toplama aracı kullanılmıştır. Bu maddelerden dönüşümcü liderlik tarzı boyutunda 20 soru, etkileşimci liderlik tarzı boyutunda ise 16 soru maddesi bulunmaktadır. Liderlik tarzlarına ilişkin veriler için Bass ve Avolio’un liderlik tarzlarının tespiti için geliştirdiği “Çok Faktörlü Liderlik Anketi”, Türkçeye uyarlanmıştır. Araştırmada bu ölçeğin kullanılmasının nedeni, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarıyla ilgili geliştirilmiş ölçekler arasında en çok kullanılan, en çok kabul gören ve bu ölçekle birlikte hem güvenilirlik hem de geçerlilik açısından farklı araştırmalarda tutarlı sonuçlara ulaşılmışındandır.

Etkileşimci liderlik tarzının alt boyutlarını; koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve tam serbestlik yönetimi oluşturmaktadır.

Dönüşümcü liderlik tarzı alt boyutları; idealleştirilmiş etki (atfedilen karizma), idealleştirilmiş etki (davranış), ilham verici motivasyon, entelektüel gelişim ve bireysel destektir.

Anketin üçüncü bölümünde sosyal sermaye düzeyine yönelik veriler ise, Aydınlan vd. (Aydınlan vd., 2010: 19-22) tarafından Nahapiet ve Ghoshal (1998), Moran ve Ghoshal (1996) ve Tsai ve Ghoshal (1998) çalışmalarında kullanılan

boyutlar derlenerek oluşturulmuş, ilgili ölçek Türkçeye çevrilmiş ve tezde kullanmak üzere tekrar uyarlanmıştır.

Katılımcılardan bu sorulara katılma derecelerini beşli likert ölçeğine göre sunulan seçeneklerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Seçenekler ise şu şekilde sıralanmıştır:

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Veriler, SPSS 15.0 paket programından yararlanılarak, öncelikle verilerin frekans dağılımları ve bu dağılımlardan yararlanılarak oluşturulan tanımlayıcı istatistikler verilmiş, faktör analizi, güvenilirlik testi, korelasyon analizi, regresyon analizi, çoklu regresyon analizi, tek yönlü varyans analizleri, tek örnek t-testi, varyansların homojenliği testi, tukey testi ve anova testlerine tabi tutulmuştur.

### **3.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI**

Bu araştırma, kısıtlı sürede, maddi olanakların elverdiği ölçüde yapılmıştır. Yönetici konumundaki kişilerin veri toplama aracımız olan ankete verdikleri yanıtların doğru ve gerçekçi olduğu, verilerin toplanacağı örneklemin evreni temsil ettiği ve veri toplama aracının araştırma amaçlarına uygun veri toplayabildiği varsayılmıştır.

Araştırma, İç Anadolu Bölgesi sınırları içerisinde yer alan Konya il merkezi sınırları içerisinde ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların üst ve orta kademelerinde görev yapan yönetici konumundaki kişilerin görüşleri ile sınırlıdır.

### **3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Çalışmanın amaçları ve bu amaçlarından türeyen hipotezleri aşağıda verilmektedir.

**Amaç 1. İşletmelerin üst yönetimlerinde hakim olan liderlik tarzının bulunması;**

**H1.** Yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik tarzı dönüşümcü liderlik tarzıdır.

**H2.** Yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik tarzı etkileşimci liderlik tarzıdır.

**Amaç 2. Sosyal sermaye ile liderlik tarzları arasındaki ilişkinin analiz edilmesi;**

**H3.** Sosyal sermaye ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H3.1.** Sosyal sermaye ile ilham verici motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H3.2.** Sosyal sermaye ile idealleştirilmiş etki (davranış) arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H3.3.** Sosyal sermaye ile idealleştirilmiş etki (atfedilen karizma) arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H3.4.** Sosyal sermaye ile entelektüel gelişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H3.5.** Sosyal sermaye ile bireysel destek arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H4.** Sosyal sermaye ile etkileşimci liderlik tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H4.1.** Sosyal sermaye ile koşullu ödüllendirme arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H4.2.** Sosyal sermaye ile aktif olarak istisnalarla yönetim arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H4.3.** Sosyal sermaye ile pasif olarak istisnalarla yönetim arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H4.4.** Sosyal sermaye ile tam serbestlik yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H5.** Dönüşümcü liderlik tarzı sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

**H5.1.** İlham verici motivasyon boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

**H5.2.** İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

**H5.3.** İdealleştirilmiş etki (atfedilen karizma) boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

**H5.4.** Entelektüel gelişim boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

**H5.5.** Bireysel destek boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

**H6.** Etkileşimci liderlik tarzı sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

**H6.1.** Koşullu ödüllendirme boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

**H6.2.** Aktif olarak istisnalarla yönetim boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

**H6.3.** Pasif olarak istisnalarla yönetim boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

**H6.4.** Tam serbestlik yönetimi boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

**Amaç 3. Liderlerin demografik özelliklerinin sosyal sermaye üzerindeki etkisinin belirlenmesi;**

**H7.** Yöneticilerin sosyal sermayesi yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

**H8.** Yöneticilerin sosyal sermayesi işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

**H9.** Yöneticilerin sosyal sermayesi eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

**H10.** Yöneticilerin sosyal sermayesi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.



### **3.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER**

#### **Bağımlı Değişken**

Bu çalışmada bağımlı değişken olarak sosyal sermaye değişkeni alınmıştır. Yani seçilen bağımsız değişkenlere bağlı olarak çıkan ve araştırmanın sonucu durumunda olan değişken sosyal sermayedir.

#### **Bağımsız Değişkenler**

Belirtilen bağımsız değişkenler ise, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile liderlerin demografik özellikleridir. Demografik değişkenler olarak yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumları ve çalışma süreleri dikkate alınmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

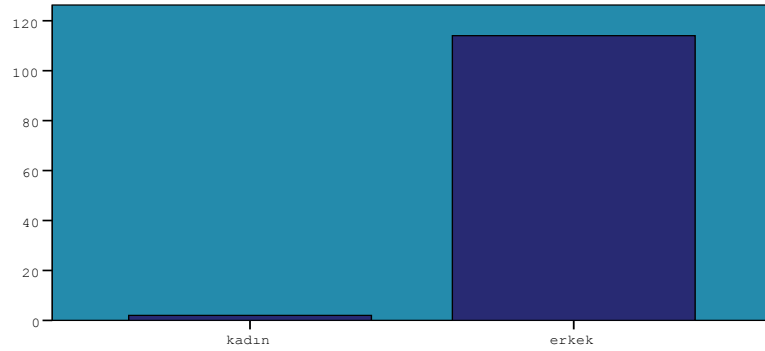
### BULGULAR VE YORUMLARI

#### 4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN FREKANS ANALİZİ

**Tablo 5. Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
Kadın	2	1,7	1,7
Erkek	114	98,3	100,0
Toplam	116	100,0	

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetlerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir. Buna göre katılımcıların %98,3’ ü erkek, %1,7’si ise kadındır. Dağılımdaki bu yüzdeler oran erkeklerin 114 kişi, bayanların ise sadece 2 kişi olduğunu söylemektedir. Yöneticilerin cinsiyetleri, yapılan araştırmada cinsiyete göre bir farklılık olup olmadığını test edebilmek ve çalışılan grubun yöneticilerinin cinsiyet dağılımını görebilmek amacıyla sorulmuştur. Cinsiyet dağılımları genel olarak incelendiğinde erkek katılımcıların sayısının kadınlardan çok daha fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerden sadece 2 tanesinin kadın olması, diğer tüm katılımcıların erkek olması sağlıklı bir dağılım olmadığını göstermektedir.

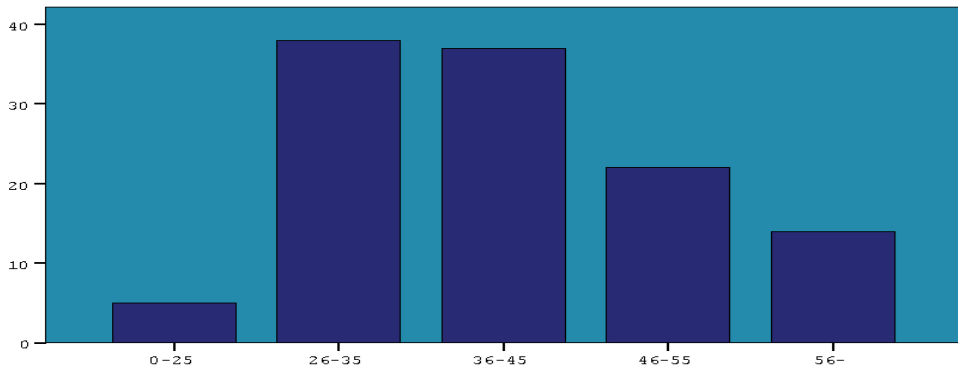


**Şekil 4. Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı**

**Tablo 6. Yaşa Göre Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
25 yaş ve altı	5	4,3	4,3
26-35	38	32,8	37,1
36-45	37	31,9	69,0
46-55	22	19,0	87,9
56-yaş ve üstü	14	12,1	100,0
Toplam	116	100,0	

Tablo 6’da görüldüğü gibi; yöneticilerin 5’i, 25 yaş ve altında, 38’i, 26-35 yaşları arasında, 37’si, 36-45 yaşları arasında, 22’si, 46-55 yaşları arasında, 14’ü de 56 yaş ve üstündedir. Yaş dağılımın yüzdelik oranları; % 4,3’ü 25 yaş ve altında, %32,8’i 26-35 yaşları arasında, %31,9’u 36-45 yaşları arasında, %19’u 46-55 yaşları arasında ve %12,1’i de 56 yaş ve üstünde şeklindedir. Araştırmaya katılan kişilerin yaş dağılım tablosundan da anlaşılacağı gibi araştırmada en fazla 26-35 yaş grubu arasından katılımcıya rastlanmıştır.

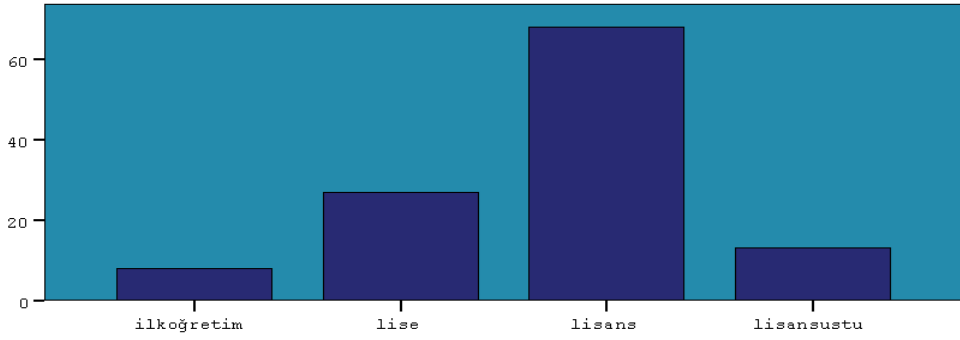


**Şekil 5. Yöneticilerin Yaş Dağılımı**

**Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
İlköğretim	8	6,9	6,9
Lise	27	23,3	30,2
Lisans	68	58,6	88,8
Lisansüstü	13	11,2	100,0
Toplam	116	100,0	

Tablo 7’de görüldüğü gibi; yöneticilerin 8’i ilköğretim, 27’si lise, 68’i lisans ve 13’ü yüksek lisans mezunudur. Eğitim durumlarının dağılımlarının yüzdeler oranları, %6,9’u ilköğretim, %23,3’ü lise, %58,6’sı lisans ve %11,2’i yüksek lisans mezunu şeklindedir. Bu durumda yöneticilerin çoğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticilerin eğitim durumları, yapılan araştırmada eğitim durumuna göre bir farklılık olup olmadığını test edebilmek ve çalışılan grubun yöneticilerinin eğitim durumu dağılımını görebilmek amacıyla sorulmuştur.

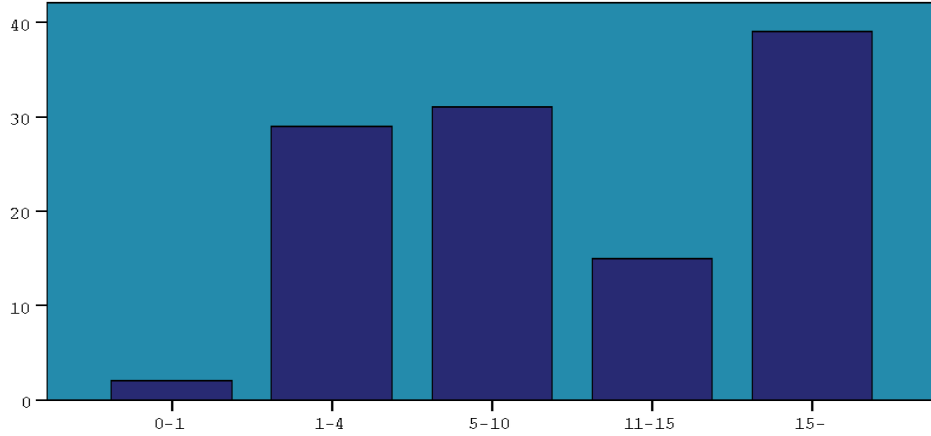


**Şekil 6. Yöneticilerin Eğitim Durumu Dağılımı**

**Tablo 8. Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
1 yıldan az	2	1,7	1,7
1-4	29	25,0	26,7
5-10	31	26,7	53,4
11-15	15	12,9	66,4
15-yıl ve üstü	39	33,6	100,0
Total	116	100,0	

Tablo 8’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan yöneticilerin 2’si 1 yıldan az, 29’u 1-4 yıl arasında, 31’i 5-10 yıl arasında, 15’i 11-15 yıl arasında çalışmaktadır ve 39’u ise 15 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadır. Çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda, %1,7’si 1 yıldan az, %25’i 1-4 yıl arasında, %26,7’si 5-10 arasında ve %12,9’u 11-15 yıl arasında çalışmaktadır ve %33,6 ise 15 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadır. Bu durumda araştırmaya katılan yöneticilerden çoğunun 15 yıl ve daha uzun süredir çalışmakta olduğu görülebilmektedir. Yöneticilerin çalışma süreleri, yapılan araştırmada, çalışma sürelerine göre bir farklılık olup olmadığını test edebilmek ve çalışılan grubun yöneticilerinin çalışma süresi dağılımını görebilmek amacıyla sorulmuştur.



**Şekil 7. Yöneticilerin Çalışma Süresi Dağılımı**

## 4.2. LİDERLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

**Tablo 9. Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Standart sapma
Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak yeniden gözden geçiririm.	4,6638	,6586
Problemleri çözerken farklı bakış açıları ararım.	4,6810	,5687
Astlarımın problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	4,6207	,5993
Astlarıma görevlerini nasıl tamamlayabilecekleri konusunda yeni bakış açıları öneririm.	4,5690	,7129
Astlarıma benim için çok önemli olan değer ve inançlardan bahsederim.	4,7414	,7158
Astlarıma güçlü bir amaca ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgularım.	4,6466	,5634
Kararların manevi ve etik sonuçların dikkate alırım.	4,7328	,595
Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	4,6293	,6397
Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yaparım.	4,3276	,7997
Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yaparım.	4,3707	,7286
Astlarıma kurum vizyonunu vurgularım.	4,5	,6788
Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğimi ifade ederim.	4,5690	,6075
Benimle iş birliği içinde olan astlarımı takdir ettiğimi bildiririm.	4,7414	,5766
Ekibin yararına olacak şeyleri kendi çıkarımın önünde tutarım.	4,7328	,4997
Astlarımın bana saygı göstermesini sağlayacak biçimde davranırım.	4,6121	,7663
Güvenli ve güçlü biri olduğumu astlarıma hissettiririm.	4,6207	,7874
Astlarımı yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman harcarım.	4,431	,9062
Astlarıma yalnızca ekibin bir üyesi olarak değil, aynı zamanda birer birey olarak davranırım.	4,5	,6527
Astlarımın her birinin farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünürüm.	4,5517	,5948
Güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için astlarıma yardımcı olurum.	4,2672	,9542
Astlarım ancak gayret gösterdiklerinde onlara yardımcı olurum.	3,4483	1,137
Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirlerim.	4,2414	,7297
Hedeflenen performans ve sonuçlara ulaşmak için astlarımın beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğimi açıkça belirtirim.	4,4052	,722
Astlarım beklentilerimi gerçekleştirdiği zaman onlara memnuniyetimi ifade ederim.	4,5603	,7137
Dikkatimi düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaştırırım.	4,0259	1,114
Bütün dikkatimi hatalar, şikâyetler ve yetersizlikler üzerinde toplarım.	2,7586	1,198
Bütün hataların kaydını tutar ve izlerim.	2,5431	1,137
Standartlara ulaşmak için dikkatimi başarısızlıklara yönelirim.	1,9655	1,133
Problemler ciddileşmeden harekete geçmem.	1,4224	,8145
Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini beklerim.	1,25	,6836
“Eğer bozuk değilse tamir etme” söylemini savunurum.	1,4224	,9245
Problemin çözümüne girmeden önce problemin ciddileşmesi gerektiğini belirtirim.	1,2672	,7616
Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınırım.	1,6983	,7485
Bana ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmam.	1,6983	,7826
Karar vermekten kaçınırım.	1,7328	,806
Acil problemlere cevap vermeyi geciktiririm.	1,7586	,85

Araştırmaya katılan bireylerin liderlik algularına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 9’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların en olumlu görüş belirttiği ifadelerin, “Benimle iş birliği içinde olan astlarımı takdir ettiğimi bildiririm.”, “Astlarıma benim için çok önemli olan değer ve inançlardan bahsederim.” olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların “Problemler ciddileşmeden harekete geçmem.”, “Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini beklerim.” ve “Eğer bozuk değilse tamir etme söylemini savunurum.” , “Problemin çözümüne girmeden önce problemin ciddileşmesi gerektiğini belirtirim.”, “Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınırım.”, “Bana ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmam.”, “Karar vermektan kaçınırım.”, “Acil problemlere cevap vermeyi geciktiririm.” ifadelerine diğerlerine oranla daha az katıldıkları görülmüştür.

### 4.3. SOSYAL SERMAYE ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

**Tablo 10. Sosyal Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Standart sapma
Bu işyerinde bireysel bilgilerimizi diğerleriyle paylaşabileceğimiz iletişim kanalları mevcuttur.	4,508	,818
Bu işyerindeki iletişim kanalları başkalarının sahip olduğu bilgilere erişime olanak sağlamaktadır.	3,594	,095
Bu işyerinde iletişim kanalları farklı birim ve kişilerde mevcut olan bilgilerin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır.	4,321	,869
Bu işyerinde iletişim kanalları farklı birim ve kişilerde mevcut olan bilgilerin dağıtılmasına olanak sağlamaktadır.	3,862	,029
Bu işyerindeki iletişim sistemi farklı birim ve kişilerden gelen bilgilerin diğer kişilere zamanında iletilmesine olanak sağlar.	3,879	,988
Bu işyerindeki iletişim ağı, iletişim ağı içinde bulunan kişilere bilgilerini paylaşma ve dağıtma olanaklarından haberdar olma fırsatı sağlar.	3,956	,926
Bu işyerindeki iletişim kanalı yoğun miktarda bilgi ve çok sayıda bilgi paylaşımını gerçekleştirecek kişi ve birime sahiptir.	4,00	,894
Bu işyerindeki iletişim kanalı, bilgisini paylaşmak isteyen kişi ve birimlerin kolayca iletişim ağına katılmasına olanak sağlar.	4,137	,832
Bu işyerindeki örgütsel anlayış, farklı bireysel ve kültürel değerlere dayalı iletişim ve ilişkilerin oluşmasına olanak sağlamaktadır.	4,301	,886
Bu işyerinde birbirimizi anlamamızı ve iletişime geçmemizi kolaylaştıracak ortak terimler, ifadeler ve sözlerden oluşan bir dil kullanırız.	4,482	,716
Bu işyerinde kullandığımız ortak dil sahip olunan ve paylaşılan bilgileri elde etmede, yorumlamada ve anlamada etkinlik sağlar.	4,456	,727
Bu işyerinde kullandığımız ortak dil, mevcut bilgilerden yeni bilgiler elde edilmesinde kolaylık sağlar.	4,448	,805
Bu işyerinde anlatılan başarı hikâyeleri; birey ve birimler için bilgi ve değerlerin yaratılmasında, paylaşılmasında ve saklanmasında yol gösterici olur.	4,456	,817
Kişisel değerlerimin çalışma arkadaşlarımla birebir uyumlu olduğumu hissediyorum.	4,163	,931
Bu iş yerinde görev dağılımıyla bağıntılı olarak diğer arkadaşlar benimle aynı değerlere sahiptir.	2,784	1,256
İşletmenin amacıyla bağıntılı olarak diğer arkadaşlar benimle aynı değerlere sahiptir.	3,793	,899
Genel olarak benim değerlerim ve çalışma arkadaşlarımla değerleri birbirine çok benzerdir.	3,60	,994
Bu iş yerinde çalışma arkadaşlarımla paylaşımcı bir ilişkimiz vardır. Fikirlerimizi, duygularımızı ve ümitlerimizi serbestçe paylaşabiliriz.	3,81	,883
İşyerinde çektiğim zorlukları çalışma arkadaşlarımla özgürce konuşabilirim ve onlar da beni dinlemek ister.	3,56	1,049
Eğer çalışma arkadaşlarımdan birileri bir başka gruba transfer edilirse hem onlar hem biz yalnızlık hissederiz.	3,663	,986
Eğer çalışma arkadaşlarımla sorunlarımı paylaşırsam, yapıcı ve ilgili bir şekilde tepki vereceklerdir.	3,793	,937
Çalışma arkadaşlarımla birbirimize, kişisel ilişkilerimizde belirgin ölçüde duygusal yatırımlar yapıyoruz.	3,75	,822
Bu iş yerinde takım çalışmasını ve yardımlaşmayı destekleyen bir anlayış vardır.	4,284	,8
Bu iş yerinde iletişime ve bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık paylaşılan bir değerdir.	4,448	,702
Bu iş yerinde eleştirilere ve farklı fikirlere açıklık, paylaşılan bir değerdir.	4,594	,709
Bu iş yerinde yazılı olmayan kurallar bilgi paylaşımını desteklemektedir.	4,655	,591
Bu iş yerinde iletişime, bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık beni benzer şekilde davranmaya zorunlu kılar.	4,354	,715
Bu iş yerinde çalışma arkadaşlarımla paylaşılan değerleri kendi değerlerimle uyumlu buluyorum.	4,551	,65
Bu iş yerinde çalıştığım grup ile kendimi bir bütün olarak görebiliyorum.	4,543	,75
Bu iş yerindeki iletişime, bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık değerleri beni de bu yönde davranmaya sevk ediyor.	4,353	,857



Araştırmaya katılan bireylerin sosyal sermaye algılarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 10’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların en olumlu görüş belirttiği “Bu iş yerinde yazılı olmayan kurallar bilgi paylaşımını desteklemektedir.”, “Bu iş yerinde eleştirilere ve farklı fikirlere açıklık, paylaşılan bir değerdir.”, “Bu iş yerinde çalışma arkadaşlarımla paylaşılan değerleri kendi değerlerimle uyumlu buluyorum.”, “Bu iş yerinde çalıştığım grup ile kendimi bir bütün olarak görebiliyorum.”, “Bu işyerinde bireysel bilgilerimizi diğerleriyle paylaşabileceğimiz iletişim kanalları mevcuttur.” olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların “Bu iş yerinde görev dağılımıyla bağıntılı olarak diğer arkadaşlar benimle aynı değerlere sahiptir.” ifadelerine diğerlerine oranla daha az katıldıkları gözlenmiştir.

#### 4.4. FAKTÖR ANALİZİ

**Tablo 11. KMO ve Bartlett’s Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,859
Sig.	,000

Yukarıdaki tabloda KMO ve Bartlett’s testinin değeri 0,859 ve sig. değeri 0,000 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60’ın üzerinde kabul edilir ve sig. değeri 0,05 ten küçük olduğu için anlamlıdır.

**Tablo 12. Total Variance Explained Tablosu**

	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,071	36,222	36,222
2	2,109	15,067	51,290
3	1,487	10,621	61,911
4	1,116	7,968	69,879
5	1,003	7,166	75,045

Faktör analizi sonucu oluşan Total Variance Explained tablosuna bakıldığında, faktörler varyansın %75 ini açıklamaktadır (%50 den büyük olması istenir).

**Tablo 13. Pattern Matrix tablosu**

	1	2	3	4	5
Bu işyerinde iletişim kanalları farklı birim ve kişilerde mevcut olan bilgilerin dağıtılmasına olanak sağlamaktadır.	,859				
Bu işyerindeki iletişim kanalı yoğun miktarda bilgi ve çok sayıda bilgi paylaşımını gerçekleştirecek kişi ve birime sahiptir.	,784				
Bu işyerinde bireysel bilgilerimizi diğerleriyle paylaşabileceğimiz iletişim kanalları mevcuttur.	,779				
Bu işyerinde kullandığımız ortak dil, mevcut bilgilerden yeni bilgiler elde edilmesinde kolaylık sağlar.	,759				
Bu işyerindeki iletişim ağı, iletişim ağı içinde bulunan kişilere bilgilerini paylaşma ve dağıtma olanaklarından haberdar olma fırsatı sağlar.	,757				
Bu işyerindeki iletişim kanalı, bilgisini paylaşmak isteyen kişi ve birimlerin kolayca iletişim ağına katılmasına olanak sağlar.	,750				
Bu işyerindeki iletişim kanalları başkalarının sahip olduğu bilgilere erişime olanak sağlamaktadır.	,740				
Bu işyerinde iletişim kanalları farklı birim ve kişilerde mevcut olan bilgilerin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır.	,710				
Bu işyerindeki iletişim sistemi farklı birim ve kişilerden gelen bilgilerin diğer kişilere zamanında iletilmesine olanak sağlar.	,696				
Bu işyerinde anlatılan başarı hikayeleri, birey ve birimler için bilgi ve değerlerin yaratılmasında, paylaşılmasında ve saklanmasında yol gösterici olur.	,685				
İşyerinde çektiğim zorlukları çalışma arkadaşlarımla özgürce konuşabilirim ve onlar da beni dinlemek ister.	,639				
Bu işyerinde kullandığımız ortak dil sahip olunan ve paylaşılan bilgileri elde etmede, yorumlamada ve anlamada etkinlik sağlar.	,514				
Bu işyerindeki örgütsel anlayış, farklı bireysel ve kültürel değerlere dayalı iletişim ve ilişkilerin oluşmasına olanak sağlamaktadır.	,481				
Bu işyerinde birbirimizi anlamamızı ve iletişime geçmemizi kolaylaştıracak ortak terimler, ifadeler ve sözlerden oluşan bir dil kullanırız.	,429				
Eğer çalışma arkadaşlarımdan birileri bir başka gruba transfer edilirse hem onlar hem biz yalnızlık hissederiz.	,419				

**Tablo 13'ün Devamı**

İşletmenin amacıyla bağıntılı olarak diğer arkadaşlar benimle aynı değerlere sahiptir.	,384				
Genel olarak benim değerlerim ve çalışma arkadaşlarımla değerlerim birbirine çok benzerdir.	,377				
Bu işyerinde çalışma arkadaşlarımla paylaşımcı bir ilişkimiz vardır. Fikirlerimizi, duygularımızı ve ümitlerimizi serbestçe paylaşabiliriz.	,367				
Bu işyerinde görev dağılımıyla bağıntılı olarak diğer arkadaşlar benimle aynı değerlere sahiptir.	,355		,327		
Standartlara ulaşmak için dikkatimi başarısızlıklara yönelirim.		-,792			
Dikkatimi düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaştırırım.		-,784			
Bütün dikkatimi hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerinde toplarım.		-,755			
Kurum vizyonunu vurgularım.		-,731			
Bütün hataların kaydını tutar ve izlerim.		-,714			
Benimle işbirliği içinde olan astlarımı takdir ettiğimi bildiririm.		-,669			
Astlarım beklentilerimi gerçekleştirdiği zaman onlara memnuniyetimi ifade ederim.		-,658			
Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğimi ifade ederim.		-,647			
Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yaparım.		-,645			
Problemler ciddileşmeden harekete geçmem.		-,641			
Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yaparım.		-,582			
Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini beklerim.		-,504			
Ekibin yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarımla önünde tutarım.		-,481			
"eğer bozuk değilse tamir etme" söylemini savunurum.		,451			
Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak yeniden gözden geçiririm.		-,378			
Acil problemlere cevap vermeyi geciktiririm.			,354		
Bana ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmam.			,309		
Astlarıma benim için çok önemli olan değer ve inançlardan bahsederim.			,866		
Astlarıma görevlerini nasıl tamamlayabilecekleri konusunda yeni bakış açıları öneririm.			,854		
Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.			,789		
Kararların manevi ve etik sonuçlarını dikkate alırım.			,786		
Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.			,684		
Problemleri çözerken farklı bakış açıları ararım.			,585		
Astlarımla problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarım.			,318		

**Tablo 13'ün Devamı**

Astlarımın her birinin farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünürüm.			,336		
Güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için astlarıma yardımcı olurum.				,615	
Astlarım ancak gayret gösterdiğinde onlara yardımcı olurum.				,581	
Bu işyerindeki iletişime, bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık değerleri beni de bu yönde davranmaya sevk ediyor.				-,529	
Bu işyerinde çalıştığım grup ile kendimi bir bütün olarak görebiliyorum.				-,448	
Bu işyerinde iletişime, bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık beni benzer şekilde davranmaya zorunlu kılar.				-,436	
Problemin çözümüne girmeden önce problemin ciddileşmesi gerektiğini belirtirim.				-,411	
Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirlerim.				,385	
Bu işyerinde iletişime ve bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık paylaşılan bir değerdir.					,548
Bu işyerinde çalışma arkadaşlarımla paylaşılan değerleri kendi değerlerimle uyumlu buluyorum.					,481
Astlarımı yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman harcarım.					,471
Eğer çalışma arkadaşlarımla sorunlarımı paylaşırsam yapıcı ve ilgili bir şekilde tepki vereceklerdir.					,458
Çalışma arkadaşlarımla birbirimize kişisel ilişkilerimizde belirgin ölçüde duygusal yatırımlar yapıyoruz.					,455
Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınırım.					,434
Bu işyerinde takım çalışmasını ve yardımlaşmayı destekleyen bir anlayış vardır.					,405
Güvenli ve güçlü biri olduğumu astlarıma hissettiririm.					,332
Karar vermekten kaçınırım.					,316
Bu işyerinde yazılı olmayan kurallar bilgi paylaşımını desteklemektedir.					,399

Faktör analizi sonucu oluşan Component Matrix ve Pattern Matrix tablolarından Pattern Matrix tablosuna bakıldığında, liderlik ve sosyal sermaye sorularından bazılarının uygun olmadıkları tespit edilmiştir. Sosyal sermaye sorularından 14 ve 25 liderlik sorularından 23, 15 ve 18 uygun olmadıkları için analiz dışı bırakılmıştır. Böylece yapılacak araştırma daha uygun ve doğru sonuçlar verecektir.

#### 4.5. LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK TESTİ

**Tablo 14. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Güvenilirlik Testi**

Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alfa (Q) Değeri	
Cronbach's Alpha Değeri	Boyut Sayısı
0,854	2

Tablo 14’te, liderlik tarzları ölçeğinin Cronbach's Alpha Değeri yer almaktadır ve 0,854 değeri bu ölçeğin, yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 15. Liderlik Tarzı Ölçeğine İlişkin Bulgular**

Liderlik Tarzı Ölçeğine İlişkin Bulgular			
Alt Boyutlar	Alpha Değeri	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik	0,859	3,6511	0,28522
Etkileşimci Liderlik	0,712	3,4941	0,3474

Tablo 15’te, liderlik tarzı ölçeklerinden Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik, Alpha değerleri, ortalama ve standart sapma değerleri belirtilmiştir. Alpha değerleri, 0,712 ve 0,859 olduğu için, yüksek derecede güvenilir ve kendi içinde tutarlı olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Dönüşümcü Liderlik tarzı yüksek ve değeri 3,6511’dir. Etkileşimci Liderlik tarzı ise, 3,4941 ile daha düşüktür.

**Tablo 16. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi**

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alfa (Q) Değeri	
Cronbach's Alpha Değeri	Boyut Sayısı
0,859	5

Tablo 16’da, Dönüşümcü Liderlik Tarzı ölçeğinin Cronbach's Alpha Değeri yer almaktadır ve 0,859 değeri bu ölçeğin, yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular			
Alt Boyutlar	Alpha Değeri	Ortalama	Standart Sapma
Entelektüel Gelişim	0,824	4,4336	0,5231
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,801	4,4207	0,5197
İlham Verici Motivasyon	0,844	4,5418	0,5450
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen Karizma)	0,833	4,4767	0,5244
Bireysel Destek	0,847	4,6375	0,6095

Tablo 17’de, Dönüşümcü Liderlik tarzının beş alt boyutu olan Entelektüel Gelişim, İdealleştirilmiş Etki (Davranış), İlham Verici Motivasyon, İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen Karizma), Bireysel Desteğe ait Alpha değerleri, ortalama ve standart sapma değerleri belirtilmiştir. Alpha değerleri, 0,80’dan büyük olduğu için, alt boyutlarının da yüksek derecede güvenilir ve kendi içinde tutarlı olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Alt boyutlardan hangisinin daha güvenilir olduğunu ve en az güvenilir olduğu bulmak için tablodaki ortalamalara bakılması gerekmektedir. Buna göre; Bireysel Destek alt boyutu yüksek ve değeri 4,6375’dir. İdealleştirilmiş Etki (Davranış) alt boyutu ise, 4,4207 ile daha düşüktür.

**Tablo 18. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi**

Etkileşimsel Liderlik Ölçeğinin Alfa (Q) Değeri	
Cronbach's Alpha Değeri	Boyut Sayısı
0,712	4

Tablo 18’de, Etkileşimci Liderlik Tarzı ölçeğinin Cronbach's Alpha Değeri yer almaktadır ve 0,712 değeri bu ölçeğin, güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 19. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular			
Alt Boyutlar	Alpha Değeri	Ortalama	Standart Sapma
Tam Serbestlik Yönetimi	0,747	3,7220	0,7183
Koşullu Ödüllendirme	0,758	4,1638	0,7730
Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim	0,771	4,8233	0,8540
Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim	0,773	4,8405	0,8965

Tablo 19’da, Etkileşimci Liderlik tarzının dört alt boyutu olan Tam Serbestlik Yönetimi, Koşullu Ödüllendirme, Aktif olarak İstisnalarla Yönetim, Pasif Olarak İstisnalarla Yönetime ait Alpha değerleri, ortalama ve standart sapma değerleri belirtilmiştir. Bir araştırmanın güvenli olması sınırı, ,70 olarak ele alınmaktadır. Tablo 19’da bütün Alpha değerleri, ,70’den büyük olduğu için, alt boyutlarının da yüksek derecede olamasa da güvenilir ve kendi içinde tutarlı olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Etkileşimci Liderlik alt boyutlarının hangisinin güvenilir, hangisinin az güvenilir olduğu ortalamalara bakılarak anlaşılabilir. Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim alt boyutu yüksek ve değeri 4,8405’dir. Tam Serbestlik Yönetimi alt boyutu ise, 3,722 ile daha düşüktür.

#### 4.6. SOSYAL SERMAYE ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK TESTİ

**Tablo 20. Sosyal Sermaye Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi**

Sosyal Sermaye Ölçeğinin Alfa (Q) Değeri	
Cronbach's Alpha Değeri	Boyut Sayısı
0,720	3

Tablo 20’de, Sosyal Sermaye ölçeğinin Cronbach's Alpha Değeri yer almaktadır ve 0,720 değeri bu ölçeğin, yüksek derecede olmasa da güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 21. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Sosyal Sermaye Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular			
Alt Boyutlar	Alpha Değeri	Ortalama	Standart Sapma
Yapısal Boyut	0,711	4,0619	0,9362
Bilişsel Boyut	0,747	4,1237	0,5374
İlişkisel Boyut	0,786	4,2089	0,5178

Tablo 21’de, Sosyal Sermaye ölçeğinin üç alt boyutu olan Yapısal Boyut, Bilişsel Boyut ve İlişkisel Boyut, Alpha değerleri, ortalama ve standart sapma değerleri belirtilmiştir. Alpha değerleri, 0,70’den fazla olması beklenir. Alt boyutların Alpha değerleri 0,711, 0,747 ve 0,786 olduğu için, alt boyutlarının da yüksek derecede olmasa da güvenilir ve kendi içinde tutarlı olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Sosyal sermaye alt boyutlarının hangisinin güvenilir, hangisinin az güvenilir olduğu ortalamalara bakılarak anlaşılabilir. İlişkisel Boyut ölçeği yüksek ve değeri 4,2089’dur. Yapısal Boyut ölçeği ise, 4,0619 ile daha düşüktür.



#### 4.7. ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZLARININ TEK ÖRNEKLEM T-TESTİ

Tablo 22. Dönüşümcü Liderlik Tek Örneklem T-Testi

	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	Sig.
Yönetici	60	2,00	,000(a)	,000	0,00
Dönüşümcü Liderlik	60	4,8775	,45150	,05829	

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, Alpha değeri ( $0,00 < 0,05$ ) olduğundan dolayı, **“H1. Yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik tarzı dönüşümcü liderlik tarzıdır”** hipotezi kabul edilebilir.

Tablo 23. Etkileşimci Liderlik Tek Örneklem T-Testi

	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	Sig.
Yönetici	60	2,00	,000(a)	,000	0,000
Etkileşimci Liderlik	60	4,7333	,23523	,03037	

Yukarıdaki tabloya bakıldığında Alpha değeri ( $0,00 < 0,05$ ) olduğundan dolayı, **“H2. Yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik tarzı etkileşimci liderlik tarzıdır”** hipotezi kabul edilebilir.

**H1** ve **H2** hipotezleri incelendiğinde her iki hipotezinde alpha değerlerinin ( $0,00 < 0,05$ ) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin hangi liderlik tarzını daha çok benimsediklerini öğrenmek için ortalamalara bakıldığında dönüşümcü liderlik tarzının ortalamasının etkileşimci liderlik tarzının ortalamasından daha büyük olduğu

görülmektedir. Bu bilgiye dayanarak yöneticilerin benimsemiş oldukları liderlik tarzının daha çok dönüşümcü liderlik tarzı olduğunu söylemek mümkündür.

#### 4.8. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ

Tablo 24. Dönüşümcü Liderlik ile Sosyal Sermaye Arasında Korelasyon Analizi

	SOSYAL SERMAYE	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
SOSYAL SERMAYE	1	,536(**)
Sig.		,000
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	,536(**)	1
Sig.	,000	

Yukarıdaki tabloya göre, sosyal sermaye ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında orta düzeyde (0,536) bir ilişki olduğu görülmektedir. Alpha değeri ( $0,00 < 0,05$ ) olduğu için “H3. Sosyal sermaye ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilebilir.

#### 4.9. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI ALT BOYUTLARI İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ

Tablo 25. Sosyal Sermaye ile İlham Verici Motivasyon Arasındaki Korelasyon Analizi

	SOSYAL SERMAYE	İLHAM VERİCİ MOTİVASYON
SOSYAL SERMAYE	1	,399(**)
Sig.		,000
İLHAM VERİCİ MOTİVASYON	,399(**)	1
Sig.	,000	

Yukarıdaki tabloya göre, sosyal sermaye ile ilham verici motivasyon arasında zayıf düzeyde (0,399) bir ilişki olduğu görülmektedir. Alpha değeri ( $0,00 < 0,05$ )

olduğu için “**H3.1. Sosyal sermaye ile ilham verici motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır**” hipotezi kabul edilebilir.

**Tablo 26. Sosyal Sermaye ile İdealleştirilmiş Etki(Davranış) Arasındaki Korelasyon Analizi**

	SOSYAL SERMAYE	İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ(DAVRANIŞ)
SOSYAL SERMAYE	1	,422(**)
Sig.		,000
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ(DAVRANIŞ)	,422(**)	1
Sig.	,000	

Yukarıdaki tabloya göre, sosyal sermaye ile idealleştirilmiş etki (davranış) arasında orta düzeyde (0,422) bir ilişki olduğu görülmektedir. Alpha değeri ( $0,00 < 0,05$ ) olduğu için “**H3.2. Sosyal sermaye ile idealleştirilmiş etki (davranış) arasında pozitif bir ilişki vardır**” hipotezi kabul edilebilir.

**Tablo 27. Sosyal Sermaye ile İdealleştirilmiş Etki(Atfedilen Karizma) Arasındaki Korelasyon Analizi**

	SOSYAL SERMAYE	İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ(ATFEDİLEN KARİZMA)
SOSYAL SERMAYE	1	,521(**)
Sig.		,000
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ(ATFEDİLEN KARİZMA)	,521(**)	1
Sig.	,000	

Yukarıdaki tabloya göre, sosyal sermaye ile idealleştirilmiş etki (atfedilen karizma) arasında orta düzeyde (0,521) bir ilişki olduğu görülmektedir. Alpha değeri ( $0,00 < 0,05$ ) olduğu için “**H3.3. Sosyal sermaye ile idealleştirilmiş etki (atfedilen karizma) arasında pozitif bir ilişki vardır**” hipotezi kabul edilebilir.

**Tablo 28. Sosyal Sermaye ile Entelektüel Gelişim Arasındaki Korelasyon Analizi**

	SOSYAL SERMAYE	ENTELEKTÜEL GELİŞİM
SOSYAL SERMAYE	1	,290(**)
Sig.		,002
ENTELEKTÜEL GELİŞİM	,290(**)	1
Sig.	,002	

Yukarıdaki tabloya göre, sosyal sermaye ile entelektüel gelişim arasında zayıf düzeyde (0,29) bir ilişki olduğu görülmektedir. Alpha değeri ( $0,02 < 0,05$ ) olduğu için **“H3.4. Sosyal sermaye ile entelektüel gelişim arasında pozitif bir ilişki vardır”** hipotezi kabul edilebilir.

**Tablo 29. Sosyal Sermaye İle Bireysel Destek Arasındaki Korelasyon Analizi**

	SOSYAL SERMAYE	BİREYSEL DESTEK
SOSYAL SERMAYE	1	,510(**)
Sig.		,000
BİREYSEL DESTEK	,510(**)	1
Sig.	,000	

Yukarıdaki tabloya göre, sosyal sermaye ile bireysel destek arasında orta düzeyde (0,51) bir ilişki olduğu görülmektedir. Alpha değeri ( $0,00 < 0,05$ ) olduğu için **“H3.5. Sosyal sermaye ile bireysel destek arasında pozitif bir ilişki vardır”** hipotezi kabul edilebilir.

#### 4.10. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ

Tablo 30. Etkileşimci Liderlik ile Sosyal Sermaye Arasındaki Korelasyon Analizi

	SOSYAL SERMAYE	ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK
SOSYAL SERMAYE	1	,159
Sig.		,088
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	,159	1
Sig.	,088	

Yukarıdaki tabloya göre, sosyal sermaye ile etkileşimci liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkün değildir. Korelasyon katsayısı 0.159 ve Sig. değeri 0.88 olarak belirlenmiştir. Sig. değeri Alpha değerinden büyük olduğu için ( $0,88 > 0,05$ ) “**H4. Sosyal sermaye ile etkileşimci liderlik tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır**” hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.11. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZI ALT BOYUTLARI İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ

Tablo 31. Sosyal Sermaye İle Koşullu Ödüllendirme Arasındaki Korelasyon Analizi

	SOSYAL SERMAYE	KOŞULLU ÖDÜLENDİRME
SOSYAL SERMAYE	1	,113
Sig.		,228
KOŞULLU ÖDÜLENDİRME	,113	1
Sig.	,228	

Yukarıdaki tabloya göre, sosyal sermaye ile koşullu ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkün değildir. Korelasyon katsayısı 0.113 ve Sig. değeri 0.228 olarak belirlenmiştir. Korelasyon katsayısı sıfır değerine yaklaştıkça anlamlılık durumu daha da azalmaktadır. Sig. değeri Alpha değerinden büyük olduğu için ( $0,228 > 0,05$ ) “**H4.1. Sosyal sermaye ile koşullu ödüllendirme arasında pozitif bir ilişki vardır**” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 32. Sosyal Sermaye ile Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Korelasyon Analizi**

	SOSYAL SERMAYE	AKTİF OLARAK İSTİSNALARLA YÖNETİM
SOSYAL SERMAYE	1	,007
Sig.		,940
AKTİF OLARAK İSTİSNALARLA YÖNETİM	,007	1
Sig.	,940	

Yukarıdaki tabloya göre, sosyal sermaye ile aktif olarak istisnalarla yönetim arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkün değildir. Korelasyon katsayısı 0.007 ve Sig. değeri 0.94 olarak belirlenmiştir. Korelasyon katsayısı sıfır değerine yaklaştıkça anlamlılık durumu daha da azalmaktadır. Sig. değeri Alpha değerinden büyük olduğu için ( $0,94 > 0,05$ ) “**H4.2. Sosyal sermaye ile aktif olarak istisnalarla yönetim arasında pozitif bir ilişki vardır**” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 33. Sosyal Sermaye ile Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Korelasyon Analizi**

	SOSYAL SERMAYE	PASİF OLARAK İSTİSNALARLA YÖNETİM
SOSYAL SERMAYE	1	,021
Sig.		,824
PASİF OLARAK İSTİSNALARLA YÖNETİM	,021	1
Sig.	,824	

Yukarıdaki tabloya göre, sosyal sermaye ile pasif olarak istisnalarla yönetim arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkün değildir. Korelasyon katsayısı 0.021 ve Sig. değeri 0.824 olarak belirlenmiştir. Korelasyon katsayısı sıfır değerine yaklaştıkça anlamlılık durumu daha da azalmaktadır. Sig. değeri Alpha değerinden büyük olduğu için ( $0.824 > 0,05$ ) “**H4.3. Sosyal sermaye ile pasif olarak istisnalarla yönetim arasında pozitif bir ilişki vardır**” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 34. Sosyal Sermaye ile Tam Serbestlik Yönetimi Arasındaki Korelasyon Analizi**

	SOSYAL SERMAYE	TAM SERBESTLİK
SOSYAL SERMAYE	1	,125
Sig.		,182
TAM SERBESTLİK	,125	1
Sig.	,182	

Yukarıdaki tabloya göre, sosyal sermaye ile tam serbestlik yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkün değildir. Korelasyon katsayısı 0.125 ve Sig. değeri 0.182 olarak belirlenmiştir. Korelasyon katsayısı sıfır değerine yaklaştıkça anlamlılık durumu daha da azalmaktadır. Sig. değeri Alpha değerinden büyük olduğu için ( $0.182 > 0,05$ ) “**H4.4. Sosyal sermaye ile tam serbestlik yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır**” hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.12. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ

**Tablo 35. Sosyal Sermaye ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi**

Sosyal Sermaye İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Model Özeti						
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	Sig.
1	0,557(a)	0,310	0,291	0,354	16,759	0,000 (a)

Yukarıdaki tabloya göre, dönüşümcü liderlik tarzının sosyal sermaye üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,557’dir. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani sosyal sermayedeki değişimin %31’ini açıklamaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzının sosyal sermaye üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlı olduğu için **“H5. Dönüşümcü liderlik tarzı sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır”** hipotezi kabul edilebilir.

**Tablo 36. Sosyal Sermaye ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi**

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,062	0,297		10,301	0,000
Yapısal Boyut	0,148	0,039	0,329	3,837	0,000
Bilişsel Boyut	-0,020	0,076	-0,025	-0,259	0,796
İlişkisel Boyut	0,299	0,078	0,367	3,841	0,000

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında, yapısal boyut ve ilişkisel boyut ölçekleri 0.05’ten küçük olduğu için ( $p < 0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Fakat bilişsel boyut ( $p = 0,796 > 0,05$ ) ölçeğinin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre yapısal ve ilişkisel boyut istatistiki açıdan anlamlı iken bilişsel boyut anlamlı bir etkiye sahip değildir.

#### 4.13. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI ALT BOYUTLARI İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ

**Tablo 37. Sosyal Sermaye ile İlham Verici Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi**

Sosyal Sermaye İle İlham Verici Motivasyon Arasındaki Model Özeti						
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	Sig.
1	0,418(a)	0,174	0,152	0,501	7,892	0,000 (a)



Yukarıdaki tabloya göre, ilham verici motivasyon boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,418’dir. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani sosyal sermayedeki değişimin %17’sini açıklamaktadır. İlham verici motivasyon boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlı olduğu için **“H5.1. İlham verici motivasyon boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır”** hipotezi kabul edilebilir.

**Tablo 38. Sosyal Sermaye ile İlham Verici Motivasyon Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi**

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,640	,420		6,279	,000
Yapısal Boyut	,119	,055	,205	2,185	,031
Bilişsel Boyut	-,013	,107	-,013	-,124	,902
İlişkisel Boyut	,325	,110	,309	2,958	,004

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında, yapısal boyut ve ilişkisel boyut ölçekleri 0.05’ten küçük olduğu için ( $p < 0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Fakat bilişsel boyut ( $p = 0,902 > 0,05$ ) ölçeğinin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre yapısal ve ilişkisel boyut istatistiki açıdan anlamlı iken bilişsel boyut anlamlı bir etkiye sahip değildir.

**Tablo 39. Sosyal Sermaye ile İdealleştirilmiş Etki (Davranış) Arasındaki Regresyon Analizi**

Sosyal Sermaye İle İdealleştirilmiş Etki (Davranış) Arasındaki Model Özeti						
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	Sig.
1	0,463(a)	0,215	0,194	0,466	10,209	0,000 (a)

Yukarıdaki tabloya göre, İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,463'dür. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani sosyal sermayedeki değişimin %21'ini açıklamaktadır. İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlı olduğu için **“H5.2. İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır”** hipotezi kabul edilebilir.

**Tablo 40. Sosyal Sermaye ile İdealleştirilmiş Etki (Davranış) Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi**

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,906	,391		7,431	,000
Yapısal Boyut	,149	,051	,269	2,933	,004
Bilişsel Boyut	-,100	,100	-,103	-1,002	,319
İlişkisel Boyut	,359	,102	,358	3,511	,001

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında, yapısal boyut ve ilişkisel boyut ölçekleri 0.05'ten küçük olduğu için ( $p < 0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Fakat bilişsel boyut ( $p = 0,319 > 0,05$ ) ölçeğinin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre yapısal ve ilişkisel boyut istatistiki açıdan anlamlı iken bilişsel boyut anlamlı bir etkiye sahip değildir.

**Tablo 41. Sosyal Sermaye İle İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen Karizma) Arasındaki Regresyon Analizi**

Sosyal Sermaye İle İdealleştirilmiş Etki(Karizma)Arasındaki Model Özeti						
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	Sig.
1	0,521(a)	0,271	0,252	0,453	13,906	0,000 (a)

Yukarıdaki tabloya göre, idealleştirilmiş etki (atfedilen karizma) boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,521'dir. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani sosyal sermayedeki değişimin %27'sini açıklamaktadır. İdealleştirilmiş etki (atfedilen karizma) boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlı olduğu için **“H5.3. idealleştirilmiş etki (atfedilen karizma) boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır”** hipotezi kabul edilebilir.

**Tablo 42. Sosyal Sermaye İle İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen Karizma) Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi**

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,488	0,380		6,548	0,000
Yapısal Boyut	0,220	0,099	0,217	2,209	0,029
Bilişsel Boyut	0,145	0,097	0,148	1,489	0,139
İlişkisel Boyut	0,168	0,049	0,300	3,395	0,001

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında, yapısal boyut ve ilişkisel boyut ölçekleri 0.05'ten küçük olduğu için ( $p < 0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Fakat bilişsel boyut ( $p = 0,139 > 0,05$ ) ölçeğinin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre yapısal ve ilişkisel boyut istatistiki açıdan anlamlı iken bilişsel boyut anlamlı bir etkiye sahip değildir.

**Tablo 43. Sosyal Sermaye İle Entelektüel Gelişim Arasındaki Regresyon Analizi**

Sosyal Sermaye İle Entelektüel Gelişim Arasındaki Model Özeti						
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	Sig.
1	0,415 (a)	0,173	0,150	0,500	7,790	0,000 (a)

Yukarıdaki tabloya göre, entelektüel gelişim boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,415’dir. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani sosyal sermayedeki değişimin %17’sini açıklamaktadır. Entelektüel gelişimin sosyal sermaye üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlı olduğu için **“H5.4. Entelektüel gelişim boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır”** hipotezi kabul edilebilir.

**Tablo 44. Sosyal Sermaye İle Entelektüel Gelişim Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi**

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,719	0,419		8,865	0,000
Yapısal Boyut	0,193	0,055	0,333	3,547	0,001
Bilişsel Boyut	-0,269	0,107	-0,266	-2,505	0,014
İlişkisel Boyut	0,287	0,110	0,274	2,618	0,010

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında sosyal sermayenin tüm alt boyutlarının p değerleri 0,05’ten küçüktür. Bu durumda sosyal sermayeye ait 3 alt boyutun da anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 45. Sosyal Sermaye ile Bireysel Destek Arasındaki Regresyon Analizi**

Sosyal Sermaye İle Bireysel Destek Arasındaki Model Özeti						
Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Standart Hata	F	Sig.
1	0,463 (a)	0,215	0,194	0,466	10,209	0,000 (a)

Yukarıdaki tabloya göre, bireysel destek boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,463’tür. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani sosyal sermayedeki değişimin %21’ini açıklamaktadır. Bireysel destek alt boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlı olduğu

için “**H5.5. Bireysel destek boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır**” hipotezi kabul edilebilir.

**Tablo 46. Sosyal Sermaye ile Bireysel Destek Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi**

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,906	0,391		7,431	0,000
Yapısal Boyut	0,149	0,051	0,269	2,933	0,004
Bilişsel Boyut	-0,100	0,100	-0,103	-1,002	0,319
İlişkisel Boyut	0,359	0,102	0,358	3,511	0,001

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında, bilişsel boyut ( $p=0,319>0,05$ ) ölçeğinin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Yapısal boyut ve ilişkisel boyut ölçekleri 0.05’ten küçük olduğu için ( $p<0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

#### **4.14. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ**

**Tablo 47. Sosyal Sermaye ile Etkileşimci Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi**

Sosyal Sermaye İle Etkileşimci Liderlik Model Özeti						
Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Standart Hata	F	Sig.
1	0,211(a)	0,044	,019	0,211	1,174	0,164 (a)

Yukarıdaki tabloya göre, etkileşimci liderlik tarzının sosyal sermaye üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,211’dir. Bu durum, bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani sosyal sermayedeki değişimin %04’ünü açıklamaktadır. Etkileşimci liderlik tarzının sosyal sermaye üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlı olmadığı için “**H6. Etkileşimci liderlik tarzı sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır**” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 48. Sosyal Sermaye ile Etkileşimci Liderlik Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi**

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4,520	0,177		25,554	,000
Yapısal Boyut	0,035	0,023	0,153	1,513	,133
Bilişsel Boyut	0,056	0,045	0,141	1,238	,218
İlişkisel Boyut	-0,035	0,046	-0,086	-,766	,445

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında sosyal sermayenin tüm alt boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda sosyal sermayeye ait 3 alt boyutun da anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

#### **4.15. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZI ALT BOYUTLARI İLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ**

**Tablo 49. Sosyal Sermaye İle Koşullu Ödüllendirme Arasındaki Regresyon Analizi**

Sosyal Sermaye İle Koşullu Ödüllendirme Arasındaki Model Özeti						
Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Standart Hata	F	Sig.
1	0,127 (a)	0,016	-0,010	0,482	0,690	0,611 (a)

Yukarıdaki tabloya göre, koşullu ödüllendirme boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,127'dir. Bu durum, bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani sosyal sermayedeki değişimin %01'ini açıklamaktadır. Koşullu ödüllendirme boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlı olmadığı için **“H6.1. Koşullu ödüllendirme boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır”** hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 50. Sosyal Sermaye İle Koşullu Ödüllendirme Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi**

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,747	0,404		9,27	0,000
Yapısal Boyut	0,006	0,053	0,011	0,105	0,916
Bilişsel Boyut	0,034	0,103	0,039	0,333	0,740
İlişkisel Boyut	0,089	0,106	0,097	0,846	0,399

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında, sosyal sermayenin tüm alt boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda sosyal sermayeye ait 3 alt boyutun da anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

**Tablo 51. Sosyal Sermaye İle Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Regresyon Analizi**

Sosyal Sermaye İle Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Model Özeti						
Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Standart Hata	F	Sig.
1	0,143 (a)	0,02	-0,006	0,465	0,778	0,509 (a)

Yukarıdaki tabloya göre, aktif olarak istisnalarla yönetim boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,143'dür. Bu durum, bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani sosyal sermayedeki değişimin %02'sini açıklamaktadır. Aktif olarak istisnalarla yönetim boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlı olmadığı için "**H6.2. Aktif olarak istisnalarla yönetim boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır**" hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 52. Sosyal Sermaye İle Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi**

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,649	0,39		9,361	0,000
Yapısal Boyut	-0,019	0,051	-0,038	-0,0369	0,713
Bilişsel Boyut	-0,107	0,100	-0,124	-1,074	0,285
İlişkisel Boyut	0,146	0,102	0,163	1,435	0,154

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında, sosyal sermayenin tüm alt boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda sosyal sermayeye ait 3 alt boyutun da anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

**Tablo 53. Sosyal Sermaye İle Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Regresyon Analizi**

Sosyal Sermaye İle Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Model Özeti						
Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Standart Hata	F	Sig.
1	0,284 (a)	0,081	0,086	0,272	3,271	0,024 (a)

Yukarıdaki tabloya göre, pasif olarak istisnalarla yönetim boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,284'tür. Bu durum, bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani sosyal sermayedeki değişimin %08'ini açıklamaktadır. Pasif olarak istisnalarla yönetim boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisi istatistikî açıdan anlamlı olduğu için **“H6.3. Pasif olarak istisnalarla yönetim boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır”** hipotezi kabul edilebilir. Fakat %08 değişim oranı çok düşük bir oran olduğu için, pasif olarak istisnalarla yönetim boyutu sosyal sermaye üzerinde zayıf bir etkiye sahiptir.



**Tablo 54. Sosyal Sermaye ile Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi**

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4,067	0,229		17,78	0,000
Yapısal Boyut	0,049	0,03	0,162	1,635	0,105
Bilişsel Boyut	0,095	0,058	0,181	1,619	0,108
İlişkisel Boyut	-0,168	0,060	-0,309	-2,8	0,006

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında sosyal sermayenin bilişsel ve yapısal boyutlarının p değerleri 0,05'ten büyük ( $p > 0,05$ ) olduğu için anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. İlişkisel boyutun p değeri 0,05'ten küçük ( $p < 0,05$ ) olduğu için anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 55. Sosyal Sermaye İle Tam Serbestlik Yönetimi Arasındaki Regresyon Analizi**

Sosyal Sermaye İle Tam Serbestlik Yönetimi Arasındaki Model Özeti						
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	Sig.
1	,150(a)	,023	-,004	0,439	0,864	0,462 (a)

Yukarıdaki tabloya göre, tam serbestlik yönetimi boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,15'tir. Bu durum, bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani sosyal sermayedeki değişimin %02'sini açıklamaktadır. Tam serbestlik yönetimi boyutunun sosyal sermaye üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlı olmadığı için "**H6.4. Tam serbestlik yönetimi boyutu sosyal sermayeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır**" hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 56. Sosyal Sermaye ile Tam Serbestlik Yönetimi Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi**

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,367	0,368		3,715	,000
Yapısal Boyut	0,055	0,048	0,118	1,150	0,252
Bilişsel Boyut	0,067	0,094	0,082	0,710	0,479
İlişkisel Boyut	-0,033	0,096	-0,038	-0,338	0,736

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında sosyal sermayenin tüm alt boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda sosyal sermayeye ait 3 alt boyutun da anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

#### **4.16. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERLE SOSYAL SERMAYE ARASINDAKİ TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZLERİ**

##### **VARYANSLARIN HOMOJENLİĞİ TESTİ**

**Tablo 57. Yaş İle Sosyal Sermaye Arasında Varyansların Homojenliği Testi**

	Levene İSTATİSTİK	df1	df2	Sig.
YAPISAL BOYUT	1,055	3	56	,376
BİLİŞSEL BOYUT	2,235	3	56	,094
İLİŞKİSEL BOYUT	,926	3	56	,434

Tablo 57'ye bakıldığında, sosyal sermaye alt boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Yapısal Boyut “ $p=0.376>0,05$ ”, Bilişsel Boyut

“ $p=0,094>0,05$ ”, İlişkisel Boyut “ $p=0,434>0,05$ ” değerlerine sahip olduğundan dolayı varyansların homojen dağıldığı söylenebilir.

## ANOVA TESTİ

**Tablo 58. Yaş İle Sosyal Sermaye Arasında Anova Testi**

		KARELERİN TOPLAMA	df	KARE ORTALAMA	F	Sig.
YAPISAL BOYUT	GRUPLAR ARASI	1,049	3	,350	,619	,606
	GRUPLAR İÇİ	31,655	56	,565		
	TOPLAM	32,705	59			
BİLİŞSEL BOYUT	GRUPLAR ARASI	,941	3	,314	,955	,420
	GRUPLAR İÇİ	18,387	56	,328		
	TOPLAM	19,328	59			
İLİŞKİSEL BOYUT	GRUPLAR ARASI	,209	3	,070	,295	,829

Yukarıdaki Anova Tablosuna bakıldığında Yapısal Boyut “ $p=0,606>0,05$ ”, Bilişsel Boyut “ $p=0,420>0,05$ ”, İlişkisel Boyut “ $p=0,829>0,005$ ” değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Tüm değerlerin 0,05’ten büyük çıkmasıyla “**H7. Yöneticilerin sosyal sermayesi yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir**” hipotezi reddedilmiştir. Yani yöneticilerin yaşları ile sosyal sermaye arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Genç yöneticilerin daha fazla sosyal sermaye gerçekleştirebileceğini söylemek doğru olmaz.

## VARYANSLARIN HOMOJENLİĞİ TESTİ

**Tablo 59. Çalışma Süresi İle Sosyal Sermaye Arasındaki Varyansların Homojenliği Testi**

	Levene İSTATİSTİK	df1	df2	Sig.
YAPISAL BOYUT	,426	3	56	,735
BİLİŞSEL BOYUT	,882	3	56	,456
İLİŞKİSEL BOYUT	2,096	3	56	,111

Tablo 59'a bakıldığında sosyal sermaye alt boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Yapısal Boyut " $p=0.735>0,05$ ", Bilişsel Boyut " $p=0,456>0,05$ ", İlişkisel Boyut " $p=0,111>0,05$ " değerlerine sahip olduğundan dolayı varyansların homojen dağıldığı söylenebilir.

## ANOVA TESTİ

**Tablo 60. Çalışma Süresi İle Sosyal Sermaye Arasında Anova Testi**

		KARELERİN TOPLAMA	df	KARE ORTALAMA	F	Sig.
YAPISAL BOYUT	GRUPLAR ARASI	,838	3	,279	,491	,690
	GRUPLAR İÇİ	31,867	56	,569		
	TOPLAM	32,705	59			
BİLİŞSEL BOYUT	GRUPLAR ARASI	,373	3	,124	,368	,777
	GRUPLAR İÇİ	18,954	56	,338		
	TOPLAM	19,328	59			
İLİŞKİSEL BOYUT	GRUPLAR ARASI	1,745	3	,582	2,796	,048

Tablo 60'ta Anova Tablosuna bakıldığında Yapısal Boyut " $p=0,690>0,05$ ", Bilişsel Boyut " $p=0,777>0,05$ ", İlişkisel Boyut " $p=0,048<0,05$ " değerlerine sahip olduğu görülmektedir. İlk iki değer 0,05'ten büyük çıktığını, son değer olan ilişkisel boyutun ise 0,05'ten küçük çıktığı görülmektedir. İlk iki değer 0,05'ten büyük çıkmasıyla "**H8. Yöneticilerin sosyal sermayesi işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir**" hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Ancak son değer olan ilişkisel boyut 0,05'ten küçük olduğu için kabul edilmesi gerekmektedir. Fakat 0,05'e çok yakın bir değer olduğundan ve Anova Testinin hata payını da dikkate alacak olursak bu durumu en iyi anlatacak olan Tukey Testine bakarak daha sağlıklı yorumlama yapılabilir.

Tablo 61. Tukey Testi

	ÇALIŞMA SÜRELERİ	ÇALIŞMA SÜRELERİ	ORTALAMA	STANDART HATA	SİG.
Yapısal Boyut	1-4	5-10	,27337	,24230	,674
		11-15	,19136	,35561	,949
		15-üstü	,05710	,26372	,996
	5-10	1-4	-,27337	,24230	,674
		11-15	-,08201	,34920	,995
		15-üstü	-,21627	,25502	,831
	11-15	1-4	-,19136	,35561	,949
		5-10	,08201	,34920	,995
		15-üstü	-,13426	,36439	,983
	15-üstü	1-4	-,05710	,26372	,996
		5-10	,21627	,25502	,831
		15-üstü	,13426	,36439	,983
Bilişsel Boyut	1-4	5-10	,16865	,18687	,804
		11-15	,15972	,27426	,937
		15-üstü	,18056	,20339	,811
	5-10	1-4	-,16865	,18687	,804
		11-15	-,00893	,26931	1,000
		15-üstü	,01190	,19668	1,000
	11-15	1-4	-,15972	,27426	,937
		5-10	,00893	,26931	1,000
		15-üstü	,02083	,28103	1,000
	15-üstü	1-4	-,18056	,20339	,811
		5-10	-,01190	,19668	1,000
		15-üstü	-,02083	,28103	1,000
İlişkisel Boyut	1-4	5-10	,37485	,14649	,062
		11-15	,29060	,21499	,535
		15-üstü	,03932	,15944	,995
	5-10	1-4	-,37485	,14649	,062
		11-15	-,08425	,21112	,978
		15-üstü	-,33553	,15418	,142
	11-15	1-4	-,29060	,21499	,535
		5-10	,08425	,21112	,978
		15-üstü	-,25128	,22030	,666
	15-üstü	1-4	-,03932	,15944	,995
		5-10	,33553	,15418	,142
		15-üstü	,25128	,22030	,666

Tablo 61’de p değerlerinin hepsi birer birer incelendiğinde, Anova Tablosunda ilişki boyut p değerinin hata paylı çıktığını tukey testinde hiçbir p değerinin 0,05’ten küçük çıkmadığını ve aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. 0,05’e en yakın olan p değeri, çalışma süreleri arasında 1-4 yıl ve 5-10 yılları arasındaki 0,62 olsa da bu değerde büyük çıkmıştır. Tukey testi incelendiğinde, hiçbir yaş grubu arasında sosyal sermaye bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yöneticilerin kısa süreli çalışmasının sosyal sermaye gerçekleştirme olasılıklarını etkilemeyeceğini söylemek mümkündür. Bu durumda **“H8. Yöneticilerin sosyal sermayesi işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir”** hipotezi reddedilmiştir.

### VARYANSLARIN HOMOJENLİĞİ TESTİ

**Tablo 62. Eğitim Durumu İle Sosyal Sermaye Arasındaki Varyansların Homojenliği Testi**

	Levene İSTATİSTİK	df1	df2	Sig.
YAPISAL BOYUT	1,442	3	112	,234
BİLİŞSEL BOYUT	1,002	3	112	,395
İLİŞKİSEL BOYUT	,940	3	112	,424

Tablo 62’ye bakıldığında sosyal sermaye alt boyutlarının p değerlerinin 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Yapısal Boyut “ $p=0.234>0,05$ ”, Bilişsel Boyut “ $p=0,395>0,05$ ”, İlişkisel Boyut “ $p=0,424>0,05$ ” değerlerine sahip olduğundan dolayı varyansların homojen dağıldığı söylenebilir.

## ANOVA TESTİ

Tablo 63. Eğitim Durumu İle Sosyal Sermaye Arasındaki Anova Testi

		KARELERİN TOPLAMI	df	KARE ORTALAMA	F	Sig.(P)
YAPISAL BOYUT	GRUPLAR ARASI	4,059	3	1,353	1,566	,202
	GRUPLAR İÇİ	96,748	112	,864		
	TOPLAM	100,807	115			
BİLİŞSEL BOYUT	GRUPLAR ARASI	,115	3	,038	,130	,942
	GRUPLAR İÇİ	33,101	112	,296		
	TOPLAM	33,216	115			
İLİŞKİSEL BOYUT	GRUPLAR ARASI	,745	3	,248	,924	,432

Yukarıdaki Anova Tablosuna bakıldığında Yapısal Boyut “ $p=0,202>0,05$ ”, Bilişsel Boyut “ $p=0,942>0,05$ ”, İlişkisel Boyut “ $p=0,432>0,005$ ” değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Tüm değerlerin 0,05’ten büyük çıkmasıyla “**H9. Yöneticilerin sosyal sermayesi eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir**” hipotezi reddedilmiştir. Yöneticilerin eğitim durumu ile sosyal sermaye arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Eğitim seviyesi yükseldikçe sosyal sermaye gerçekleştirme olasılıklarında bir fark olmadığı söylenebilir.

## VARYANSLARIN HOMOJENLİĞİ TESTİ

Tablo 64. Cinsiyet İle Sosyal Sermaye Arasındaki Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İSTATİSTİK	df1	df2	Sig.
YAPISAL BOYUT	,013	1	114	,910
BİLİŞSEL BOYUT	,895	1	114	,346
İLİŞKİSEL BOYUT	2,367	1	114	,127



Tablo 64'e bakıldığında sosyal sermaye alt boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Yapısal Boyut “ $p=0.910>0,05$ ”, Bilişsel Boyut “ $p=0,346>0,05$ ”, İlişkisel Boyut “ $p=0,127>0,05$ ” değerlerine sahip olduğundan dolayı varyansların homojen dağıldığı söylenebilir.

## ANOVA TESTİ

**Tablo 65. Cinsiyet İle Sosyal Sermaye Arasındaki Anova Testi**

		KARELERİN TOPLAMI	df	KARA ORTALAMA	F	Sig.(P)
YAPISAL BOYUT	GRUPLAR ARASI	1,080	1	1,080	1,235	,269
	GRUPLAR İÇİ	99,727	114	,875		
	TOPLAM	100,807	115			
BİLİŞSEL BOYUT	GRUPLAR ARASI	,055	1	,055	,188	,666
	GRUPLAR İÇİ	33,161	114	,291		
	TOPLAM	33,216	115			
İLİŞKİSEL BOYUT	GRUPLAR ARASI	,093	1	,093	,346	,557
	GRUPLAR İÇİ	30,745	114	,270		
	TOPLAM	30,838	115			

Yukarıdaki Anova Tablosuna bakıldığında Yapısal Boyut “ $p=0,269>0,05$ ”, Bilişsel Boyut “ $p=0,666>0,05$ ”, İlişkisel Boyut “ $p=0,557>0,005$ ” değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Tüm değerlerin 0,05'ten büyük çıkmasıyla “**H10. Yöneticilerin sosyal sermayesi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir**” hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin cinsiyetleri ile sosyal sermaye arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Kadın ve erkek yöneticilerin sosyal sermaye gerçekleştirme olasılıklarında bir fark olmadığı söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzlarından, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzları ile sosyal sermaye arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, İç Anadolu Bölgesi sınırları içerisinde yer alan Konya il merkezi sınırları içerisinde ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların üst ve orta kademelerinde görev yapan yönetici konumundaki kişilerin görüşleri ile sınırlıdır. Veriler, SPSS 15.0 paket programından yararlanılarak, öncelikle verilerin frekans dağılımları ve bu dağılımlardan yararlanılarak oluşturulan tanımlayıcı istatistikler verilmiş, faktör analizi, güvenilirlik testi, korelasyon analizi, regresyon analizi, çoklu regresyon analizi, tek yönlü varyans analizleri, tek örneklem t-testi, varyansların homojenliği testi, tukey testi ve anova testlerine tabi tutulmuştur.

Bu araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve demografik özellikler bağımsız değişken, sosyal sermaye bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bu araştırmada MLQ ölçeği ve sosyal sermaye ölçeği üst ve orta düzey yöneticilere uygulanmıştır. Yöneticilerin hem dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları algıları hem de sosyal sermaye algıları detaylı olarak incelenmiştir.

Araştırmadan elde edilen demografik özelliklerle ilgili sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine ilişkin frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %98,3' ü, %1,7'si kadındır. Cinsiyet dağılımları genel olarak incelendiğinde neredeyse tamamının erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Bugün hala pek çok sektörde kadınların kabul görmesi çok yenidir. Özellikle inşaat sektörü gibi erkek egemen sektörlerde halen kabul görmediği söylenebilir. Kadınların sadece belli pozisyonlarda kaldıklarını, daha fazla, daha etkin görevler verilmediğini, yönetici pozisyonuna daha çok erkeklerin getirildiğini söylemek mümkündür. Bununla ilgili karşılıklı dayanışma ve sosyal iletişim içinde ortak platformlar oluşturulmalıdır. Dolayısıyla kadınlarında bu sektörde erkeklerin yanında yer alması, inşaat sahalarının

kadın ve erkeğin birlikte çalıştığı alanlar haline gelmesi, çalışma şartlarının ve nihai sonuçların da kalitesini yükselteceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan kişilerin yaş dağılımına bakıldığında araştırmada en fazla (%38) 26-35 yaş grubu arasından katılımcıya rastlanmıştır. Bu da, inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların üst ve orta düzey yöneticilerinin genç bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumları dağılımlarının yüzdeler oranları incelendiğinde, %58,6'sının lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin büyük bir bölümünün eğitim seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin %33,6'sı 15 yıl ve üzeri süredir yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Çalışanların çalışma süreleri, yapılan araştırmada çalışma sürelerine göre bir farklılık olup olmadığını test edebilmek ve dağılımları görebilmek amacıyla sorulmuştur.

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin yapılan analizler sonucunda; araştırmaya katılan kişilerin sosyal sermaye algısının cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Bu durum dağılımların sağlıklı olmamasından kaynaklanmış olabilir. Yöneticilerin cinsiyetleri göz önüne alındığında neredeyse tamamının erkeklerden oluşmasından dolayı anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yaş açısından bakıldığında, aralıkların birbirine yakın olmasından ve 26-35 yaş aralığında yığılmış olmasından kaynaklanmış olabilir. Eğitim durumu ve çalışma süreleri açısından da aynı durumla karşı karşıya kalındığı söylenebilir.

Yöneticilerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile sosyal sermaye arasındaki ilişkiye ait sonuçlar şunlardır:

Yöneticilerin hangi liderlik tarzını daha çok benimsediklerini öğrenmek için tek örneklem t-testine bakıldığında dönüşümcü liderlik tarzının ortalamasının etkileşimci liderlik tarzının ortalamasından daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiye dayanarak yöneticilerin benimsemiş oldukları liderlik tarzının daha çok dönüşümcü liderlik tarzı olduğunu söylemek mümkündür. Dönüşümcü liderlik ve

sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik ile sosyal sermaye arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik alt boyutları ile sosyal sermaye arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat etkileşimci liderlik ile sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, etkileşimci liderlik ile sosyal sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilememiştir. Etkileşimci liderlik alt boyutları ile sosyal sermaye arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının sosyal sermayeye etkisini tespit etmek için regresyon analizi sonuçlarına bakılmıştır. Genel olarak, dönüşümcü liderlik tarzının sosyal sermaye üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etki yaptığı görülmüştür. Etkileşimci liderlik tarzının ise, sosyal sermaye üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, inşaat sektörü gibi sürekli olarak gelişmekte olan sektörlerde liderlik ve sosyal sermaye konuları önem kazanmaktadır. Araştırmanın sonucunda; etkileşimci liderlik tarzının sosyal sermaye üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi bulunmazken, dönüşümcü liderlik tarzı ve sosyal sermaye arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticiler tarafından dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesi, geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesinde, yöneticilerin değişimlere uyum sağlama, değişimlere hazır olma özelliklerine sahip olduklarının göstergesidir.

Değişen sosyo-ekonomik ve politik koşullar, insanların değişen ihtiyaç ve bakış açılarından dolayı pek çok liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yeni yaklaşımlardan en çok kabul gören dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik üzerinde durulmuştur. Etkileşimci liderlik yaklaşımına göre; lider çalışanların ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan kişidir. Burada etkileşime neden olan, liderin kişisel özellikleri ve çalışanların ihtiyaçlarıdır. Dönüşümcü liderler, güven ve saygı duyulan, işletmelerde işbirliği ve yardımlaşmayı sağlayan, değer yargıları olan kişilerdir. Bütün bu özellikler sosyal sermaye oluşturabildiklerinin açık bir göstergesidir. Çünkü sosyal sermaye, güven, sosyal ağlar, normlar, ilişkiler ve değerlerden oluşan bir olgudur. Bu doğrultuda yöneticiler, sosyal sermaye düzeyini attırabilmek için çalışanlar arasında

güveni oluşturmalı, yardımlaşma ve işbirliğini sağlayacak ortamlar oluşturmalıdır. Çalışanlar arasında ilişki ağları kurulmasına ve ortak normları paylaşmalarına destek vererek işletmelerde örgütsel bağlılığı ve verimliliği arttırabilirler. Yöneticiler tarafından dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesi, çalışanların etkili ve verimli yönetimi açısından oldukça önemlidir.

Liderin başarısı, insan ilişkilerini sağlam bir zemine oturtmasına ve bu ilişkileri örgüt amaçlarına bağlı olarak yönetebilmesine bağlıdır. Dolayısıyla örgütte liderin en önemli hedefi çalışan odaklı politikalar geliştirebilmek ve bu yönde çözümler üretebilmek olmalıdır. Lider çalışanların kişisel sorunlarını ve işle ilgili sorunlarını tespit ederek bunlarla mücadele etmesini bilir. Başarılı bir liderlik anlayışı, çalışanlarına güvenen, onlarla iyi iletişim kurabilen, yani örgütte sosyal sermaye yaratabilen liderler ile mümkün olacaktır. Bu doğrultuda yöneticiler, çalışanlarına bilgiye ulaşma ve bu bilgiyi kullanma konusunda gerekli eğitimi vermeli ve teknolojik alt yapıyı kurmalıdırlar. Yöneticilerin çalışanların gerekli olan bilgiye ulaşma ve kullanmaları için örgütte sosyal ağları ve ilişkileri kuvvetlendirmeleri gerekmektedir.

Bu araştırma gelecekte konuyla ilgili yapılacak bu tür araştırmalara yön verecektir. Araştırmacılar, liderlik tarzları ve sosyal sermaye üzerine farklı sektörlerde ve farklı örneklem gruplarıyla çalışmalar yapabilirler. Bu noktada, gelecekteki yapılacak araştırmalarda farklı ölçekler kullanılabilir ve elde edilen sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Banu ve Güven, Murat (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. *Kamu İş Dergisi*, 10(2), 153-171.
- Adair, John (2005). *Kışkırtıcı Liderlik*. (Çeviren: Pelin Ozaner) Ankara: Alteo Yayıncılık.
- Adler, S. Paul ve Kwon, Seok Woo (2002). Social Capital: Prospects for a new Concept. *Academy of Management Review*, 27(1).
- Ağca, Yılmaz (2014). *Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Akbaba, Atilla ve Erenler, Esra (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akçay, Yeliz ve Akyüz, Ahmet M. (2014). Çalışanların Dönüşümcü Lidere Yönelik Sadakatleri ile Çalışanlardaki Empati Davranışının Bu Sadakat Üzerindeki Olası Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 157-184.
- Akdemir, Ali (2012). *Vizyon Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Akdoğan, Erhan (2002). Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi*.
- Akiş, Yeşim T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderler Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Alganer, İhsan Y. (2002). *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi.
- Alkın, M. Cengiz (2006, Temmuz). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpagun, Oktay; Demir, Hulusi; Oktav, Mete ve Üner, Nural. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Altan, Rıfat (2007). Sosyal Sermaye ve Kalkınma. *Türk İdare Dergisi*(455), 223-229.

- Arıkan, Semra (2001). Liderliğin Önemi. (Editör: Salih Güney) Liderlik, Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aslan, Şebnem (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla) (1 b.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Ataman, Göksel (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar (2 b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydemir, Mehmet (2011). Sosyal Sermaye :Topluluk Duygusu ve Soysal Sermaye Araştırması (1 b.). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Aydın, Mustafa (1994). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydıntan, Belgin; Bingöl, Dursun ve Göksel, Aykut (2010). Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(1), 1-26.
- Aydıntan, Belgin; Göksel, Aykut ve Bingöl, Dursun (2010). Örtülü Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerinde Sosyal Sermaye ve Denetim Merkezi Odaklılığının Rolü: Hekimlikte Bir Alan Araştırması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(1), 1-26.
- Aykanat, Zafer (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İsmail (2008). "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demorafik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. KMU İİBF Dergisi, 10(14), 13-40.
- Bakan, İsmail ve Bulut, Yakup (2004, Ekim). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi(31), 151-176.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2010). "Liderlik Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.
- Bakan, İsmail ve Doğan, İnci F. (2013). Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Baltaş, Acar (2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baransel, Atilla (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri (Cilt 1). İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Bass, Bernard M. ve Riggio, Ronald E. (2006). Transformational Leadership (Cilt Second Edition). London: Lawrence Erlbaum Associates .
- Başaran, İbrahim E. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Başaran, İbrahim E. (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış. Ankara: Aydın Yayıncılık.
- Baysal, Ayşe C. ve Tekarslan, Erdal (2004). İşletmeler İçin Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıol Yayıncılık.
- Belviranlı, Alev (2006, Ekim). Yönetimde Son Trendler. Ekonomist Dergisi Eki, 96-97.
- Bender, Peter U. (2006). İçten Liderlik. (Çevirenler: İmren Kalyoncu, Fatma Can Akbaş) İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Bennis, Warren (2001). Bir Lider Olabilmek (2 b.). (Çeviren: Utku Teksöz) İstanbul: Sistem Yayınları.
- Birdal, İlker ve Aydemir, Nilgün (1992). Yönetim Teorileri. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bloch, Susan ve Whiteley, Philip (2005). Kusursuz Liderlik. (Çeviren: Ümit Şensoy) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Boşgelmez, Günseli (2012). Sivil Toplum Kuruluşlarında Güven ve Gönüllülük Açısından Sosyal Sermayenin Değerlendirilmesi: Isparta Örneği. Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Budak, Gülay; Akat, İlter, Solakoğlu ve Gönül Budak (2004). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Cannella, Jr Albert and Monroe, Martin J. (1997, June). Contrasting Perspective on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers. Journal of Management, 23(3), 213-237.
- Celep, Cevat (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.



- Cohen, Don ve Prusak, Lourence (2001). Kavrayamadığımız Zenginlik Kuruluşların Sosyal Sermayesi. (Çeviren: Ahmet Kardam) İstanbul: Mess yayınları.
- Conger, Jay A. and Kanungo, Rabindra N. (1987, Ekim). Toward a Behavioral theory of Charismatic leadership in Organizatiol Settings. Academy of Management Review, 12(4), 637-647.
- Costley, Dan L. and Todd, Ralph (1991). Human Relations In Organizations (4 b.). South-Western College: West Publishing Company.
- Çalışkan, Durmuş (2010). Yenilikçi Oluşumlarda Sosyal Sermayenin Rolü ve Burdur İli Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, Sabri ve Eryılmaz, Fahri (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). Politeknik Dergisi, 9(4), 211-224.
- Çelik, Vehbi (2013). Eğitimsel Liderlik (7 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, Canan (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi Ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi. İstanbul: Yayın No: 2008-15 İstanbul Ticaret Odası.
- Çetin, Nesrin G. ve Beceren, Ertan (2007). Lider Kişilik: Gandhi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(5), 110-132.
- Daft, Richard L. (2003). Management (6 b.). South-Western Cengage Learning: South-Western Cengage Learning; Thomson South Western.
- Dalay, İsmail (2001). Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları No:43.
- Deliveli, Ömür (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Demir, Cengiz; Yılmaz, Mustafa, Kemal. ve Çevirgen, Aydın (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1), 129-152.
- Demir, Halis ve Okan, Tarhan (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 19(61), 72-90.

- Dessler, Garry (1998). Management: Leading People and Organizations In The 21 st.Century Pretice Hall Internatiol Inc. New Jersey: Upper Saddle River.
- Dikmen , Bahar (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dindar, Ahmet M. (2001). Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, Selen (2001). Vizyona Dayalı Liderlik, Philip ve Richard's İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğanay, Ali (2014). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Drucker, Peter F. (1997). Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler. Executive Excellence: Rota Yayın.
- Dusya, Vera and Crossan, Mary (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. Academy of Management Rewiev, 29(2), 222-240.
- Duyan, Emin C. (2012). Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Ekinci, Abdurrahman (2008). Genel Liselerdeki Sosyal Sermaye Düzeyinin ÖSS Başarısına Etkisi. Elazığ: Doktora Tezi Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekinci, Abdurrahman (2010). Okullarda Sosyal Sermaye. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ekinci, Abdurrahman ve Karakuş, Mehmet (2011). Okul Müdürlerinin Sosyal Sermaye Liderliği Davranışlarının Öğretmenler Arasındaki Sosyal Sermaye Düzeyine Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice), 17(4), 527-553.
- Ekinci, Abdurrahman ve Yıldırım, M. Cevat (2011). Üniversitelerde Sosyal Sermayeyi Artırmada Yöneticilerin Rolü Üzerine Nitel Bir Çalışma. Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar, 2276-2284.

- Eraslan, Levent (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 3-4.
- Erçetin, Şule (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdem, İnci; Bozkurt, Tülay ve Tevrüz, Suna (2012). Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Davranışlar (3 b.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Eren, Erol (2008). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) . İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, Erol (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (13 b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, Recibe A. (2007). Sosyal Sermayenin Yöneticiler Bağlamında Ölçülmesine Yönelik Konya Sanayisinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Erselcan, Feray (2009). Disiplinler Arası Ortak Bir Çalışma Alanı Olarak Sosyal Sermaye. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 35(2), 248-256.
- Gövez, Elif (2013). Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki -Bir Uygulama-. Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Gül, Hasan (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Gündüz, Yusuf (2015). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İzleyicilerinin Örgütsel Güç Algısı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Güney, Salih (2008). Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, Salih (2012). Liderlik. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Gürer, Burak (2012). Doğa Sporlarında ve Arama Kurtarmada Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. Doktora Tezi Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güven, Murat ve Açıkgöz, Banu (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. Kamu İş Dergisi, 10(2), 153-171.

- Hamarat, Murat (2010). Liderlik Ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hamarat, Murat (2015). Polis Okulu Öğrencilerinin Sınıf Komiserler Hakkındaki Liderlik Davranışı Algısı Ve Beklentisi. Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi, 8(38), 899-909.
- Helms, Marilyn (2006). Encyclopedia of Management (5 b.). USA: Thomson Gale.
- İbicioğlu, Hasan; Özmen, İbrahim ve Taş, Sabahattin (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 1-23.
- İşcan, Ömer F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi(11), 160-177.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (1999). Yeni İnsan ve İnsanlar. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kahya, Cem; İmamoğlu, İlyas K. ve Durmaz, Atakan (2015). Liderlik ve Beşeri Sermaye Faktörlerinin Karşılaştırılmalı Olarak Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektör Bankalarında Örnek Bir Uygulama. International Journal of Economic and Administrative Studies(14), 353--374.
- Karadoğan, D. Ece (2009). Sosyal Sermaye: İletişimde Strateji ve Kalite Yönetimi/İnsanın Toplumsal Kuruluşu ve Güven. İstanbul: Derin Yayınları.
- Karagül, Mehmet ve Dünder, Süleyman (2006). Sosyal Sermaye ve Belirleyicileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi(12), 61-78.
- Keçecioglu, Tamer (1998). Örgüt Teorisinde Yenilikler. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Keith, Davis (1988). Örgütlerde İnsan Davranışı. (Çevirenler: Kemal Tosun, Somay Tomris) İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Kırmaz, Birol (2010). Bilgi Çağı Lideri. Ankara Barosu Dergisi, 68(3), 207-222.
- Koçel, Tamer (2001). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basın Dağıtım.
- Meydan, Cem H. ve Polat, Mustafa (tarih yok). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(4).
- Mucuk, İsmet (2008). Modern İşletmecilik (16 b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Northcraft, Gregory (1994). *Organizational Behaviour*. Orlando: The Dryden Press.
- Northouse, Peter G. (1997). *Leadership*, Thousand Oaks. California: Sage Publications Inc.
- Oğuz, Hacer (2006). Makroekonomik Politikaların Performansında Sosyal Sermayenin Ve Kurumların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(12).
- Okakın, Neslihan ve Tınaz, Pınar (1997). Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma; Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı (Cilt 1). İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Öğüt, Adem ve Erbil, Cihat (2009). *Sosyal Sermaye Yönetimi: Strateji Enformasyon Güven*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Öksüzler, Oktay (2006). Sosyal Sermaye, Güven ve Belirleyicileri: Bir Panel Analizi. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*(12), 108-129.
- Ömürgönülşen, Mine ve Sevim, Leyla (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi Celal Bayar Üniversitesi İİBF.*, 12(2), 91-103.
- Özcan, Burcu (2011). *Ekonomik Kalkınma ve Sosyal Sermaye*. Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, Ayşe A. (2008). Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 81-102.
- Özel, Mustafa (2003). *Liderlik Sanatı*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özen, Şükrü ve Aslan, Zuhul (2006). İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (Ostim) Örneği. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*(12), 130-161.
- Özsağır, Arif (2007). Ekonomide Güven Faktörü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20), 46-62.
- Öztürk, Mehmet (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim* (1 b.). İstanbul: Papatya Yayınları.
- Özüğurlu, Aynur (2006). Sosyal Sermaye: Kamunun Tradejisi ya da Emegin Sömürgeleştirilmesinde Yeni bir Eşik. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*(12), 188-213.

- Purdue, Derrick (2001). Leadership trust and social capital. Neighbourhood governance. *Urban Studies*, 38(12), 2211-2224.
- Rowe, Mike and Beck Glenn (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Sabatini, Fabio (2006). The Empirics of Social Capital and Economic Development: A Critical Perspective. Milano: Fondazione Eni Enrico Mattei.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2009). *Örgütsel Psikoloji (4 b.)*. Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Sağır, Mahmut (2011, Haziran). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini ve Karşılaştıkları Sorunlar. Doktora Tezi Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Sargut, Selami (2006). Sosyal Sermaye Yapısının Sunduğu Bir Olanak mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi mi? *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*(12), 1-13.
- Saygılıoğlu, Nevzat ve Arı, Selçuk (2003). Etkin Devlet Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi. İstanbul: İstanbul Sabancı Üniversitesi Yayınları.
- Sayın, Elif (2015, Mayıs). Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin İnşaat Sektöründe Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Saylı, Halil ve Baytok, Ahmet (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler (1 b.)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Seçer, Barış (2009). İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye. *Kamu İş Dergisi*, 10(3), 103-130.
- Şafaklı, Okan V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şavkar, Erman (2011). Sosyal Sermayenin Unsurları ve Kalkınmayla İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Taylor, Robert B. (2003). Leadership Is A Learned Skill. *Family Practice Management*, 10(9), 44-48.
- Tekarslan, Erdal ve Kılınç, Tanıl (2000). Davranışın Sosyal Psikolojisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. No:278.

- Tengilimioğlu, Dilaver (2005, Güz). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 1-16.
- Töremen, Fatih (2002). Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration In Theory and Practice)(32), 556-573.
- Turgut, Ercan (2013). Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi. Doktora Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Türel, Fırat (2003). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarının Astların Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçar, Mehmet E. (2010, Ekim). Üniversite Öğrencileri Ve Üniversiteden Mezun Olan Bireylerin Sosyal Sermaye Düzeylerinin Benlik Biçimleri ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Uğuz, Hülya E. (2010). Kişisel ve Kurumsal Gelişmeye Farklı bir Yaklaşım: Sosyal Sermaye. Ankara: Orion Kitabevi.
- Usal, Alparslan ve Kuşluvan, Zeynep (1995). Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji. İzmir: Barış Yayınları.
- Uzun, Veysel (2013). Etik, Ahlak ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik. Yüksek Lisans Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı.
- Vecchio, Robert P. (1991). Organizational Behaviour (6 b.). Chicago: The Dryden Press.
- Vroom, Victor H. ve Jago, Arthur G. (1988). The New Leadership: Managing Participation in organizations. Columbia: NJ: Prentice Hall.
- Yavuz, Seren (2012). İşletmelerde Sosyal Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanmasına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yıldırım, Bahadır N. (2012). Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Yıldız, Murat (2002, Haziran). Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları. Türk İdare Dergisi, 74(435), 221-246.

Yılmaz, Ali ve Ceylan, Çiğdem B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. Educational Administration: Theory and Practice, 17(2), 277-394.

Yukl, Garry (2002). Leadership In Organizations (Fifth Edition b.). Prentice Hall, Upper Saddle River: New Jersey.

Zaleznik, Abraham (1992, Mart-Nisan). Managers And Leaders; Are They Different. Harvard Business Review, 126-132.

Zel, Uğur (2001). Kişilik ve Liderlik (1 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

### **İnternet Kaynakları**

Çelik, Vehbi (1998). <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/821-2012021117642-celik.pdf>. 2016 tarihinde <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/821-2012021117642-celik.pdf> adresinden alındı.

Gümüş, Abdulkadir; Korkutata, Abdulmenaf ve Göktaş, Volkan (2015). Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. (Headquarter) 2016 tarihinde Google Akademik Makaleleri. <http://acikerisim.kocaeli.edu.tr:8080/xmlui/handle/11493/1646> adresinden alındı.

Purdue, Derrick (2015, Ekim 29). Komşuluk Yönetişim : Liderlik Güven ve Sosyal sermaye. Ocak 25, 2016 tarihinde Urban Studies: <http://usj.sagepub.com/content/38/12/2211.abstract> adresinden alındı.

Töremen, Fatih ve Çankaya, İbrahim (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. 2016 tarihinde <http://www.keg.aku.edu.tr/arsiv/c1s1/article3.html> adresinden alındı.



## EKLER

### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, Konya Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı programında, Yrd. Doç. Dr. HASAN FEHMİ ATASAGUN danışmanlığında yaptığım yüksek lisans tezimin uygulama aşamasıdır. Anket formu yöneticilerin liderlik davranışlarının sosyal sermaye üzerindeki etkisini ölçmek için hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve sorulara verdiğiniz içten cevaplar için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Nevriye TUNCA

<b>EK-1: Kişisel Bilgiler</b>	
<b>İşletme Adı</b>	
<b>İşletmedeki Göreviniz</b>	
<b>1. Cinsiyetiniz:</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>2. Yaşınız:</b>	<input type="checkbox"/> 25 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 26-35 yaş <input type="checkbox"/> 36-45 arası <input type="checkbox"/> 46 – 55 <input type="checkbox"/> 56 ve üstü
<b>3. Eğitim Durumunuz:</b>	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
<b>4. Kurumda Çalışma Süreniz:</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-4 yıl <input type="checkbox"/> 5-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla

**EK-2:Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Tarzı Alt Boyutları Ve Soru Maddeleri**

**Etkileşimci Liderlik Tarzı Alt Boyutları ve Soru Maddeleri**

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>No</b>	<b>Sorular</b>
<b>Koşullu Ödüllendirme</b>	<b>1.</b>	Astlarım ancak gayret gösterdiğinde onlara yardımcı olurum.
	<b>2.</b>	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirlerim.
	<b>3.</b>	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için astlarımın beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğimi açıkça belirtirim.
	<b>4.</b>	Astlarım beklentilerimi gerçekleştirdiği zaman onlara memnuniyetimi ifade ederim.
<b>Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim</b>	<b>5.</b>	Dikkatimi düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaştırırım.
	<b>6.</b>	Bütün dikkatimi hatalar, şikâyet ve yetersizlikler üzerinde toplarım.
	<b>7.</b>	Bütün hataların kaydını tutar ve izlerim.
	<b>8.</b>	Standartlara ulaşmak için dikkatimi başarısızlıklara yöneltirim.
<b>Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim</b>	<b>9.</b>	Problemler ciddileşmeden harekete geçmem.
	<b>10.</b>	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini beklerim.
	<b>11.</b>	“Eğer bozuk değilse tamir etme” söylemini savunurum.
	<b>12.</b>	Problemin çözümüne girmeden önce problemin ciddileşmesi gerektiğini belirtirim.
<b>Tam Serbestlik Yönetimi</b>	<b>13.</b>	Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınırım.
	<b>14.</b>	Bana ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmam.
	<b>15.</b>	Karar vermekten kaçınırım.
	<b>16.</b>	Acil problemlere cevap vermeyi geciktiririm.

## Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları ve Soru Maddeleri

### Bass'ın Çok Faktörlü Liderlik Modelindeki Alt Boyutlar ve Her Bir Alt Boyutun İfade Ettiği Nitelikler

Alt Boyutlar	No	Sorular
<b>Entelektüel Gelişim</b>	17.	Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak yeniden gözden geçiririm.
	18.	Problemleri çözerken farklı bakış açıları ararım.
	19.	Astlarımın problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarım.
	20.	Astlarıma görevlerini nasıl tamamlayabilecekleri konusunda yeni bakı açıları öneririm.
<b>İdealleştirilmiş Etki (Davranış)</b>	21.	Astlarıma benim için çok önemli olan değer ve inançlardan bahsederim.
	22.	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.
	23.	Kararların manevi ve etik sonuçlarını dikkatine alırım.
	24.	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.
<b>İlham Verici Motivasyon</b>	25.	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yaparım.
	26.	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yaparım.
	27.	Kurum vizyonunu vurgularım.
	28.	Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğimi ifade ederim.
<b>İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen Karizma)</b>	29.	Benimle işbirliği içinde olan astlarımı takdir ettiğimi bildiririm.
	30.	Ekibin yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarımın önünde tutarım.
	31.	Astlarımın bana saygı göstermesini sağlayacak biçimde davranırım.
	32.	Güvenli ve güçlü biri olduğumu astlarıma hissettiririm.
<b>Bireysel Destek</b>	33.	Astlarımı yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman harcarım.
	34.	Astlarıma yalnızca ekibin bir üyesi olarak değil, aynı zamanda birer birey olarak davranırım.
	35.	Astlarımın her birinin farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünürüm.
	36.	Güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için astlarıma yardımcı olurum.

**EK-3: Sosyal Sermaye Alt Boyutları ve Soru Maddeleri**

Alt Boyutlar	No	Sorular
<b>Yapısal Boyut</b> (Sosyal ağları içerir. Bağlar, ilişkiler, bağlantılar)	1.	Bu işyerinde bireysel bilgilerimizi diğerleriyle paylaşabileceğimiz iletişim kanalları mevcuttur.
	2.	Bu işyerindeki iletişim kanalları başkalarının sahip olduğu bilgilere erişime olanak sağlamaktadır.
	3.	Bu işyerinde iletişim kanalları farklı birim ve kişilerde mevcut olan bilgilerin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır.
	4.	Bu işyerinde iletişim kanalları farklı birim ve kişilerde mevcut olan bilgilerin dağıtılmasına olanak sağlamaktadır.
	5.	Bu işyerindeki iletişim sistemi farklı birim ve kişilerden gelen bilgilerin diğer kişilere zamanında iletilmesine olanak sağlar.
	6.	Bu işyerindeki iletişim ağı, iletişim ağı içinde bulunan kişilere bilgilerini paylaşma ve dağıtma olanaklarından haberdar olma fırsatı sağlar.
	7.	Bu işyerindeki iletişim kanalı yoğun miktarda bilgi ve çok sayıda bilgi paylaşımını gerçekleştirecek kişi ve birime sahiptir.
	8.	Bu işyerindeki iletişim kanalı, bilgisini paylaşmak isteyen kişi ve birimlerin kolayca iletişim ağına katılmasına olanak sağlar.
	9.	Bu işyerindeki örgütsel anlayış, farklı bireysel ve kültürel değerlere dayalı iletişim ve ilişkilerin oluşmasına olanak sağlamaktadır.
<b>Bilişsel Boyut</b> (Ortak değerleri içerir. Başarı hikâyeleri, paylaşılan dil vb.)	10.	Bu işyerinde birbirimizi anlamamızı ve iletişime geçmemizi kolaylaştıracak ortak terimler, ifadeler ve sözlerden oluşan bir dil kullanırız.
	11.	Bu işyerinde kullandığımız ortak dil sahip olunan ve paylaşılan bilgileri elde etmede, yorumlamada ve anlamada etkinlik sağlar.
	12.	Bu işyerinde kullandığımız ortak dil, mevcut bilgilerden yeni bilgiler elde edilmesinde kolaylık sağlar.
	13.	Bu işyerinde anlatılan başarı hikâyeleri; birey ve birimler için bilgi ve değerlerin yaratılmasında, paylaşılmasında ve saklanmasında yol gösterici olur.
	14.	Kişisel değerlerimin çalışma arkadaşarımla birebir uyumlu olduğunu hissediyorum.

	<b>15.</b>	Bu iş yerinde görev dağılımıyla bağıntılı olarak diğer arkadaşlar benimle aynı değerlere sahiptir.
	<b>16.</b>	İşletmenin amacıyla bağıntılı olarak diğer arkadaşlar benimle aynı değerlere sahiptir.
	<b>17.</b>	Genel olarak benim değerlerim ve çalışma arkadaşlarımda değerleri birbirine çok benzerdir.
<p style="text-align: center;"><b>İlişkisel Boyut</b> (Güven, normlar, özdeşleşme)</p>	<b>18.</b>	Bu iş yerinde çalışma arkadaşlarımla paylaşımcı bir ilişkimiz vardır. Fikirlerimizi, duygularımızı ve ümitlerimizi serbestçe paylaşabiliriz.
	<b>19.</b>	İşyerinde çektiğim zorlukları çalışma arkadaşlarımla özgürce konuşabilirim ve onlar da beni dinlemek ister.
	<b>20.</b>	Eğer çalışma arkadaşlarımdan birileri bir başka gruba transfer edilirse hem onlar hem biz yalnızlık hissederiz.
	<b>21.</b>	Eğer çalışma arkadaşlarımla sorunlarımı paylaşırsam, yapıcı ve ilgili bir şekilde tepki vereceklerdir.
	<b>22.</b>	Çalışma arkadaşlarımla birbirimize, kişisel ilişkilerimizde belirgin ölçüde duygusal yatırımlar yapıyoruz.
	<b>23.</b>	Bu iş yerinde takım çalışmasını ve yardımlaşmayı destekleyen bir anlayış vardır.
	<b>24.</b>	Bu iş yerinde iletişime ve bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık paylaşılan bir değerdir.
	<b>25.</b>	Bu iş yerinde eleştirilere ve farklı fikirlere açıklık, paylaşılan bir değerdir.
	<b>26.</b>	Bu iş yerinde yazılı olmayan kurallar bilgi paylaşımını desteklemektedir.
	<b>27.</b>	Bu iş yerinde iletişime, bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık beni benzer şekilde davranmaya zorunlu kılar.
	<b>28.</b>	Bu iş yerinde çalışma arkadaşlarımla paylaşılan değerleri kendi değerlerimle uyumlu buluyorum.
	<b>29.</b>	Bu iş yerinde çalıştığım grup ile kendimi bir bütün olarak görebiliyorum.
	<b>30.</b>	Bu iş yerindeki iletişime, bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık değerleri beni de bu yönde davranmaya sevk ediyor.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı** : Nevriziye TUNCAY

**Doğum Yeri ve Tarihi** : AKSARAY 01.01.1981

### Eğitim Durumu

**Lisans Öğrenimi** : Anadolu Üniversitesi / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

**Yüksek Lisans Öğrenimi** : Karatay Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Programı

**Yabancı Diller** : İngilizce

**e-posta adresi** : nevriztuncay@hotmail.com

**Tarih** : 05.09.2016

