

Developing A Scale Measuring Leadership Traits For Managers**A b s t r a c t**

The aim of the study is to develop a scale measuring leadership traits to be used in selection and career planning of managers. The sample of the study consisted of one hundred and fifteen middle and lower level bank managers.

Based on a review of the literature, a scale consisting of 144 items with nine dimensions was developed. The data of the study was analysed with respect to reliability, validity and relationships between with demographic variables of the study. Analyses conducted with the variable of age also show that an increase in age is related with a significant increase in leadership skills evaluated in terms of the total score.

The scale has reached its final version with seven dimensions and 86 items after all statistical analyses and after the elimination of nonsuitable items. It is concluded that this scale can be used as an instrument to help making decisions in various areas in selections and career planning processes needed to use tests, concerning lower and middle managers in the sector of the banking profession.

Liderlik tarihin her devrinde varolmuş, liderlikle ilgili ilk uygulamalar ise Mezopotamya'da görülmüştür. Burada yaşamış olan Sümerler tapınaklarının etrafında yaşayan insan topluluklarını rahiplerin liderliğinde yönetmişlerdir. Mısır Medeniyeti'nde ise piramitler işgücü organizasyonu ve yönetim becerileri sayesinde meydana gelmiştir. Romalılar ve daha sonra Osmanlılar büyük imparatorluklarını başarılı yönetim ilkeleriyle asırlarca ayakta tutmuşlardır (Eren, 1998).

Günlük yaşantıda spor, siyaset ve din gibi pek çok farklı alanda liderler bulmak mümkündür. Ancak bu çalışmada iş yaşamındaki lider kavramı ve becerileri üzerinde durulmuştur.

İş dünyası dramatik olarak son yirmi yıl içinde gelişim göstermiştir. Liderliği yeni milenyumda etkileyecek güçler değişimin hızı, globalleşme, bilgi çağı, şirketlerin yeniden yapılanmaları ve karar vermenin şirketin daha alt seviyelerine inmiş olmasıdır (Pierce & Kleiner, 2000). Bugün liderlik ve değişim kavramları yönetim ve uygunluk kavramlarının yerini almaktadır ve bunun farkına varan şirketler yöneticilerini liderlerle değiştirmektedirler (Sharma, 1997). Günümüzde büyük kuruluşların başındaki kişiler ve başarılı iş adamları toplumun liderleri olarak görülmektedirler (Drucker, 1996). Özellikle kalite ve hızın çağımızda öneminin artması rekabeti de artırmıştır. Bugünün rekabet ortamında örgütlerin başarı ve devamlılığı ancak bu ortama ayak uydurabilmeleri ile mümkündür. Bu durum dünün mevcut yapıyı korumakla yetinen yöneticileri yerine, değişimi yakalayabilecek lider yöneticilere ihtiyaç duyulmasına sebep olmuş ve lider vasıflarını taşıyan yöneticilerin seçimine verilen önemi artırmıştır. Bu nedenle işe alma sürecinde, gerekli niteliklere sahip kişileri diğerlerinden ayırt edebilecek güvenilir araçlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Liderlik

Pek çok tanımı olmakla birlikte liderlik, genelde; etki, grup ve amaç olmak üzere üç bileşeni içerir. Bir tarife göre liderlik, bir bireyin grup veya organizasyonel amaçlara ulaşma yönünde diğer grup üyelerini etkileme sürecidir (Shackleton, 1995). Sahip olunan özellik olarak ise liderlik, insanları başarılı bir şekilde etkilediği kabul edilen kişiye (lidere) atfedilen özellikler topluluğudur. (Griffin & Moorhead, 1986). Lider ise amaçlara ulaşmak için birey ve grupları güdüleyen, çalışmalarında etkileme yetkisine sahip kişidir (Öznel, 1998).

Liderlikle ilgili teorileri özellik, davranışsal, durumsal ve yeni yaklaşımlar olmak üzere temel olarak dört başlıkta incelemek mümkündür. Liderlikle ilgili ilk kuram, Eski Yunan ve Roma'da Herodot ve Tacitus gibi düşünürlerin öncülüğünü yaptığı *Büyük Adam Teorisi*'dir (Dubin, 1951). Teorideki yaygın görüş, 'lider olunmaz, lider doğulur'dur; bir diğer deyişle 'bir kişi liderlik için gerekli özelliklere ya doğuştan sahiptir ya da değildir' (Luthans, 1981; 419). Yirminci Yüzyılın başlarında liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik pek çok araştırma yapılmıştır. Bu yaklaşımda lideri lider olmayanlardan ayıran özellik ve karakteristikler sınanmaya çalışılmıştır. Lider değişkeni üzerinde duran özellikler yaklaşımının temel görüşü, liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı şeklinde

özetlenebilir. Özellik yaklaşımını benimseyen bu araştırmalarda genel olarak, yaş, boy, cinsiyet, ırk, güzel konuşma yeteneği, zeka, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, inisiyatif sahibi olma, duygusal olgunluk, dürüstlük, kendine güven ve kararlılık gibi özellikler üzerinde durulmuştur (Koçel, 1995). Bu alandaki liderlikle ilgili çalışmalar daha sonra liderin davranışlarına yönelmiştir.

Davranışsal yaklaşıma göre liderin etkinliği davranışları tarafından belirlenir. Bu yaklaşımda liderin davranışları / davranış tarzı üzerinde durulmaktadır. Bu başlık altında pek çok araştırma yapılmış ve farklı liderlik tarzları ileri sürülmüştür. Ancak hepsinde ortaya konan tarzlar temelde "işe yönelik olma" ve "kişiye yönelik olma" şeklindedir. Bu yaklaşımın teorisyenleri kişiye yönelik olan tarzın daha başarılı olacağı görüşündedir (Paksoy, 2002). Ancak yaklaşımda farklı durumların gerekleri üzerinde durmamıştır. Bu eksiklik durumsal liderlik teorilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Durumsal Liderlik Yaklaşımı, diğer iki yaklaşımdan farklı olarak, liderliği açıklamak için durum değişkenini dikkate almıştır. Liderin bulunduğu koşulların önemli olduğunu ileri süren yaklaşım, tıpkı davranışsal yaklaşım gibi liderlik tarzlarına da önem vermiştir. Yaklaşımın temel varsayımı, lideri çevrenin belirleyeceği ve belirli koşullarda lider olan kişilerin başka koşullarda olmayabileceğidir.

Yeni yaklaşımlar arasında ise karizmatik, dönüştürücü ve kendi kendine liderlik yaklaşımlarını görmek mümkündür.

Her yaklaşım yukarıda açıklandığı gibi kendi içlerinde farklı teoriler barındırmaktadır. Özellik yaklaşımı kişisel niteliklerle, davranışsal yaklaşım kişinin davranışlarıyla, durumsal yaklaşım ise içinde bulunulan koşullarla liderliği açıklamaya çalışmışlardır. Ancak tüm yaklaşımlar gözden geçirildiğinde, hepsinde ortak olarak bulunan unsur liderin kişisel özellikleridir. Bu unsur, özellikler yaklaşımında üzerinde durulan tek konu iken, arkadan gelen diğer yaklaşımlarda başka faktörlerle beraber önemi vurgulanmıştır. Dolayısıyla House'un da ifade ettiği gibi kişisel özellikler olmaksızın liderliği anlamak mümkün değildir (1991). Buna kanıt olarak kişisel özelliklerin liderlikle olan ilişkisi üzerine pek çok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalar bu niteliklerin önemini yadsınamaz olduğunu göstermektedir (McClelland, 1985; House, Spangler & Woycke, 1991; Lord, De Vader & Allinger, 1986; Stogdill, 1974; Judge & Bono, 2000).

Günümüzde bu teorilerin kazandırdığı bilgilerden farklı şekillerde yararlanılmaktadır. Davranışsal ve durumsal yaklaşım çalışmalarının verileri, liderlik becerilerini geliştirmek amacıyla düzenlenen eğitimlerde kullanılırken, özellik alanında yapılmış çalışmalarda ortaya çıkan nitelikler yöneticilerin seçimi için kullanılmaktadır (McCormic & Ilgen, 1987). Özellik yaklaşımındaki araştırmalar, sabit özelliklerin olduğunu varsaymış ve lider seçerken bu özelliklere sahip olanların seçimini işin içine sokmuştur (Shackleton, 1995; Atwater & Yammarino, 1993).

İşletmelerde psikolojik testler temel olarak; personel seçimi, işe yöneltme, terfi sistemlerinin düzenlenmesi, kariyer planlama, eğitim planlama ve değerlendirme, ücret düzeyini belirleme ve iş kazalarını önleme gibi pek çok sahada kullanım alanı

bulmaktadır (Erdoğan, 1983). Özellikle yöneticilik pozisyonlarında da test kullanımını sıklıkla görmek mümkündür. Personel seçiminde kullanılan metotlardan biri olan ölçme ve değerlendirmeden, liderlik ve yönetim pozisyonları için seçimde yararlanılabilir. (Bass, 1990). Özellikle belirli bir yöneticilik pozisyonunun gerektirdiği vasıfların değerlendirilmesine ışık tutan Değerlendirme Merkezi Yöntemi (*Assesment Center Method*) çeşitli kağıt-kalem testleri, simülasyon ve grup çalışmalarından oluşan bir ölçme bataryası olarak düşünülebilir (Kepir-Sinangil, 1996). Kariyer planlama süreci içindeki terfiler de yine bu yöntem kullanılarak gerçekleştirilebilecek fonksiyonlardandır (McCormic & Ilgen, 1987). İşletmelerde liderlik özelliğini değerlendirmek üzere geliştirilen ölçeklerin çok sınırlı sayıda kaldığı görülmektedir. The Myers – Briggs Type Indicator (MBTI), 16 PF, Adjective Checklist (ACL), NEO-PI gibi kişilik testleri liderlik için geliştirilmemiş olsalar bile bu alandaki araştırmalarda kullanılmaktadır. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ise liderlik için geliştirilmiş testler arasındadır. Ayrıca APT/BA ve APT/CA gibi projektif testlerin de liderlikle ilgili kişilik özelliklerini predikte etmede yararlı bir araç olduğunu gösteren çalışmalar vardır (Holmstrom, Karp & Silber). Ülkemizde ise yaygın olarak kabul gören ve kullanılan bir liderlik testi yoktur. Bu nedenle bu tür bir ölçek geliştirmeye ihtiyaç duyulmuştur. Bu doğrultuda lider vasıflarını ölçen bir ölçek geliştirmek, bu ölçeğin güvenilirlik çalışmalarıyla iç tutarlılığını belirlemek ve yapı geçerliliği çalışmalarıyla geçerliliğini değerlendirmek bu çalışmanın amacı olmuştur.

Yöntem

Katılımcılar:

Bu çalışmanın örneklem grubunu, çalışmanın yapılmasına izin vermiş, özel sektörde hizmet veren ve Türk sermayeli üç bankanın ölçeği doldurmayı kabul eden yöneticileri oluşturmaktadır. Hazırlanan ölçeğin bankaların alt ve orta düzey yöneticilerine yollanmasıyla, araştırma için gerekli olan veriyi elde etmek amaçlanmıştır. Araştırmaya üst düzey yöneticiler dahil edilmemiştir. Çünkü üst düzey yöneticiler, seçim aşamasında psikometrik değerlendirmeyi kabul etmeme eğilimi gösterdikleri için farklı yöntemler kullanarak seçilirler (Hogan, Curphy & Hogan, 1994). Form 150 yöneticiye yollanmış, ölçeği yanıtlayıp geri gönderen 115 kişi araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Çalışmada yer alan yöneticilerin 66'sı kadın, 47'si ise erkektir. Formda belirtmemiş olduklarından 2 kişi cinsiyet demografik değişkeniyle ilgili çalışmalara dahil edilmemiştir. Katılımcıların yaşları "20-35" ve "36-50" olmak üzere iki kategoride gruplandırılmıştır. Buna göre her iki yaş grubunda da 56 kişi bulunup, 3 kişi formda belirtmediğinden yaş değişkeniyle ilgili analizlere dahil edilmemiştir. Örneklemdeki 61 kişi alt düzey, 48 kişi ise orta düzey yöneticidir. 6 kişinin unvanları ise bilinmediğinden, bu kişiler de unvanla ilgili analizlerden çıkarılmıştır.

Aletler:

Veri toplama aracı olarak çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilmesi için öncelikle literatürde geçen liderlik özellikleri belirlenip, ölçek için bir havuz oluşturulmuştur.

Bu literatür taraması sonucu elde edilen niteliklerle ilgili iki aşamalı bir çalışma yürütülmüştür. İlk önce özellikler ilgili oldukları alanlar göz önüne alınarak araştırmacı tarafından gruplandırılmış ve onları temsil edecek şekilde gruplara isim verilmiştir. Daha sonra ise, psikolojik testler veya liderlik konusunda çalışmalarda bulunmuş olan ve psikologlardan oluşan 5 kişilik gönüllü bir kurul tarafından liste denetlenmiş ve düzenlenmiştir. Kurul üyeleri öncelikle araştırmacı tarafından oluşturulmuş olan listede yer alan, farklı biçimlerde ifade edilmiş fakat aynı anlamı veren özellikleri birleştirmiş, açık olmayan ve belirsiz olanları listeden çıkarmışlardır. Daha sonra araştırmacının ilgili oldukları alanlara göre yaptığı gruplamayı denetlemiş ve gerekli düzeltmeleri yapmış, araştırmacının gruplara verdiği isimleri kontrol etmiş ve gerekenleri değiştirmişlerdir. Son olarak da grup içindeki özellikleri kendi içlerinde tekrar gruplayarak alt boyutlar meydana getirmiş ve bunlara grubu en iyi temsil eden özelliğin ismini vermişlerdir. Bu çalışma sonunda 77 özellik, 9 boyut içinde gruplanmıştır.

Bu çalışma sonucunda farklı boyutlarda gruplandırılmış bir lider özellikleri listesi elde edilmiştir. (Bu özellikler ve referansları için bakınız Tablo 1). Bu listeye zeka boyutu, literatürde oldukça sık geçmesine rağmen dahil edilmemiştir. Bunun nedeni; hem zekanın başlı başına değerlendirilmesi gereken bir özellik olduğu, hem ölçekteki diğer maddelerle pek benzerlik göstermemesi, hem de yöneticilik pozisyonunda bulunan kişilerin zaten eğitim düzeyleri yüksek olduğu için gerekli zeka düzeyine sahip olduğunun düşünülmesidir. Ayrıca, bu tür itemlerin olması yüzeysel geçerliliği azaltabileceği gibi, kişilerin ölçeğe cevap vermek istememelerine de neden olabilir.

İtem yazımı aşamasında, belirlenmiş olan lider özelliklerinden yola çıkarak ölçeğin itemlerinin oluşturulması araştırmacının kendisi ve kurul üyelerinden biri tarafından gerçekleştirilmiş, daha sonra yazılan ifadeler tüm kurul üyelerince denetlenmiş ve düzenlenmiştir. Katılımcıların rahat anlayabilmeleri için itemleri yazarken mümkün olduğu kadar belirsizlikten uzak ve yalın olmasına, ayrıca tek bir özelliği ölçmesi gereğine dikkat edilmiştir (De Vaus, 1990). Ayrıca kişilik testlerinin maddeleri yazılırken ölçülen özelliğin çok belirgin bir biçimde ifade edilmemesi gerekmektedir (Kline, 1986). İtemlerde bu koşul da mümkün olduğu kadar göz önüne alınmıştır; yani açıkça "Dışa dönüğümdür" ifadesi yerine "Yeni insanlarla tanışmak hoşuma gider" gibi bir item kullanılarak ölçülen özelliğin belirginliği gizlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğin oluşturulmasında cevaplayıcıların soruların toplum tarafından beğenilen iyi bir cevabı olduğu yönünde algılamalarının önüne geçmek amacıyla maddelerin yazımında böyle görünen itemlerden kaçınılmıştır. Çünkü, kişilik testleriyle ilgili önemli bir zorluk da bireylerin maddeleri cevaplarken sosyal kabule uygun olarak cevaplama davranışdır (Özgülven, 1994). Ölçeğin 9 farklı boyutu için yazılabildiği kadar çok item yazımı amaçlanmış ve böylece 144 item oluşturulmuştur.

Tablo 1: Lider Özellikleri Listesi

BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR	REFERANSLAR
KENDİNE GÜVEN	<p><i>Kendine Güven</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Kendine Değer Veren <p><i>Asortif Davranış</i></p> <ul style="list-style-type: none"> İkna Edici 	<p>Bass, 1990; Bennis & Townsend, 1995; Conlow 1999; Hautaluoma, Dickson & Inada, 1991; Stogdill, 1948; Stogdill, 1974; Kirkpatrick & Locke, 1991</p> <p>Hautaluoma, Dickson & Inada, 1991; Hogan, Curphy & Hogan, 1994</p> <p>Hautaluoma, Dickson & Inada, 1991; Lord, De Vader & Alliger, 1986; Stogdill, 1974</p> <p>Hogan, Curphy & Hogan, 1994</p>
SOSYAL BECERİLER	<p><i>İletişim ve Kişiler Arası Beceriler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Çalışanlarına İsim-eriyle Hitap Eder Çalışma Arkadaşlarıyla, Personelle ve Çeşitli Kişilerle Kolay İletişim Kurar Diplomatik Empatik Grupun İçsel Çatışmalarını Ele Alma Becerisine Sahip İnce Düşünceli İnsana Değer Veren İyi Bir Dinleyici Sarımsı Ulaşılabilir Dostça Davranan <p><i>İyi Konuşma Becerisine Sahip</i></p> <p><i>Dışa Dönük</i></p>	<p>Adair, 1983; Bass, 1990; Dilts, 1996; Heim & Chapman, 1997; Jewell, 1996; Knowles & Saxberg, 1971; Stogdill, 1948; Wood, 1997</p> <p>Dick, 1997</p> <p>Kotter, 1999; Stogdill, 1948</p> <p>Conlow, 1999; Jawell, 1996; Stogdill, 1948</p> <p>Bass, 1990; Dilts, 1996</p> <p>Bass, 1990</p> <p>Stogdill, 1948</p> <p>Bass, 1990; Conlow, 1999; Ergin, 1999</p> <p>Bennis & Townsend, 1995; Dick, 1997; Conlow, 1999</p> <p>Conlow, 1999</p> <p>Dick, 1997; Hautaluoma, Dickson & Inada, 1991; Simonton 1986</p> <p>Bennis & Townsend, 1995; Hautaluoma, Dickson & Inada, 1991; Heim & Chapman, 1997; Stogdill, 1948; Stogdill, 1974</p> <p>Hautaluoma, Dickson & Inada, 1991; Stogdill, 1948; Stogdill, 1974</p> <p>Stogdill, 1948; Stogdill, 1974; Judge & Bono, 2000</p>
DUYGUSAL AÇIDAN GÜÇLÜLÜK	<p><i>Duygusal Açıdan Tutarlılık / Kontrollülük</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Az Öfkelenen 	<p>Adair, 1983; Drucker, 1996; Karnes, Chauvin & Trant, 1984; Lord, De Vader & Alliger, 1986; Simonton, 1986; Stogdill, 1948; Stogdill, 1974; Kirkpatrick & Locke, 1991</p> <p>Epstein & Meier, 1989</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Başarısızlıklara Aşırı Üzülme • Diğerlerinin İhtiyaç, Değer ve Ümitlerini Anlamaya Çalışan • Kendini Kabul Eden, Benimseyen • Kendinin Farkında, Kendini Tanıyan • Pozitif, İyimser • Soğukkanlı, Sakin • Esnek • Strese Dayanıklı • Zorluklarla Karşılaştığında Etkili <p><i>Enerji, Aktivite, Coşku</i></p>	<p>Atwater & Yammarino, 1993; Epstein & Meier, 1989</p> <p>Bass, 1990</p> <p>Bennis & Townsend, 1995; Karnes, Chauvin & Trant, 1984</p> <p>Bennis & Townsend, 1995; Karnes, Chauvin & Trant, 1984</p> <p>Hautaluoma, Dickson & Inada, 1991; Heim & Chapman, 1997</p> <p>Dick, 1997; Karnes, Chauvin & Trant, 1984</p> <p>Bennis & Townsend, 1995; Conlow, 1999; Dick, 1997; Hautaluoma, Dickson & Inada, 1991</p> <p>Bass, 1990; Heim & Chapman, 1997</p> <p>Atwater & Yammarino, 1993</p> <p>Adair, 1983; Bennis & Townsend, 1995; Stogdill, 1974; Heim & Chapman, 1997; House, 1991; Karnes, Chauvin & Trant, 1984; Kotter, 1999</p>
ATILIMCI	<p><i>Risk Alan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cesur • Girişimci • İnişiyatifi • Karar Verme ve Harekete Geçme Eğilimli 	<p>Conlow, 1999; Dick, 1997; Heim & Chapman, 1997</p> <p>Dick, 1997; Ergin, 1999; Lord, De Vader & Alliger, 1986; İlbicioğlu, 1998</p> <p>Adair, 1983; Bass, 1990; Drucker, 1996; Heim & Chapman, 1997</p> <p>Adair, 1983; Kirkpatrick & Locke, 1991</p> <p>Conlow, 1999</p>
YENİLİKÇİ	<p><i>Sistemi Değiştiren, Gerekliğinde Düzeni Değiştiren, Değişiklik, Yenilik Yapan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Süratle Değişen Şartlara Adapte Olan • Yeni Yöntemler Geliştirmeleri İçin Çalışanları Teşvik Eden <p><i>Yaratıcı</i></p>	<p>Bennis & Townsend, 1995; Heim & Chapman, 1997; Kotter, 1999; Knowles & Sazberg, 1971</p> <p>Bennis & Townsend, 1995</p> <p>Heim & Chapman, 1997</p> <p>Dick, 1997; Ergin, 1999; Jewell, 1996</p>
ÖZGÜDÜLER	<p><i>Başarı Motivasyonu ve İhtiyacına Sahip</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hırs, Başarı, Tutku Sahibi 	<p>McClelland & Boyatzis, 1982; Simonton, 1986; Kirkpatrick, & Locke, 1991; Sorrentino & Field, 1986</p> <p>Bennis & Townsend, 1995</p>

	<p><i>Güç İhtiyacına Sahip</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivite İnhibisyonuna Sahip <p><i>Dominant</i></p> <p><i>Bağımsız</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bağlanma İhtiyacına Sahip Olmayan 	<p>McClelland, 1985; McClelland & Boyatzis, 1982; Spangler & House, 1991; Kirkpatrick, & Locke, 1991</p> <p>McClelland, 1985; McClelland & Boyatzis, 1982; Spangler & House, 1991</p> <p>Lord, De Vader & Alliger, 1986; Shackleton, 1995; Stogdill, 1948; Stogdill, 1974; Smith & Foti, 1998</p> <p>İbicioğlu, 1998; McClelland, 1985; Stogdill, 1974</p> <p>Spangler & House, 1991</p>
VİCDAN	<p><i>Dürüst, Güvenilir</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adil, Objektif <p><i>Sorumluluk Sahibi</i></p>	<p>Adair, 1983; Bass, 1990; Bennis & Townsend, 1995; Dick, 1997; İbicioğlu, 1998; Stogdill, 1948; Kirkpatrick & Locke, 1991</p> <p>Adair, 1983; Bennis & Townsend, 1995; Conlow, 1999; Dick, 1997</p> <p>Bass, 1990; Drucker, 1996; Heim & Chapman, 1997; İbicioğlu, 1998; Stogdill, 1948; Judge & Bono, 2000</p>
YÖN VERME	<p><i>Motive Eden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ödüllendiren, Destek Veren, Takdir Eden, Teşvik Eden <p><i>Vizyon Yaratıcı</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Amaçları Olan • Grup İçin Değer ve Amaçlar Oluşturan • İdealist • İleri Görüşlü, Öngörülü, Önsüzeli • İnsanları Aynı Amaca Yönlendiren • Kendi Değerlerini Organizasyonun Değerleri Yapan • Uzun Dönemli Bakış Açısı ve Hedeflere Sahip <p><i>Karizmatik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • İnsanları Peşinden Sürükleyen <p><i>Takımına Yardım Eden, Rehberlik Eden, Yönlendiren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Akıl Hocalığı Yapan 	<p>Dick, 1997; Dilts, 1996; Kotter, 1999</p> <p>Bennis & Townsend, 1995; Conlow, 1999; Heim & Chapman, 1997</p> <p>Bennis & Townsend, 1995; Dick, 1997; Heim & Chapman, 1997; İbicioğlu, 1998; Knowles & Saxberg, 1971; Kotter, 1999; Wood, 1997</p> <p>Bennis & Townsend, 1995; Conlow, 1999</p> <p>Conlow, 1999; Heim & Chapman, 1997; İbicioğlu, 1998; Knowles & Saxberg, 1971</p> <p>Bennis & Townsend, 1995</p> <p>Bennis & Townsend, 1995</p> <p>Adair, 1983; Ergin, 1999</p> <p>Knowles & Saxberg, 1971</p> <p>Bennis & Townsend, 1995; Drucker, 1996; Ergin, 1999; Heim & Chapman, 1997</p> <p>Bass, 1990; Dilts, 1996; House, Spangler & Woycke, 1991; Wood, 1997</p> <p>Wood, 1997</p> <p>Dick, 1997; Heim & Chapman, 1997</p> <p>Bennis & Townsend, 1995</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgileri Paylaşan • Çalışanlarını Üstlerine Karşı Koruyun • Çalışanlarının Bir Lider Olmaları İçin Onlara Yardım Eden • Çözüm Önermede Aktiflik • Örnek Oluşturan • İşbirliği Yapan • Öncü • Yetkiyi Delege Eden 	<p>Bennis & Townsend, 1995; Dick, 1997</p> <p>İbicioğlu, 1998</p> <p>Bennis & Townsend, 1995</p> <p>Dilts, 1996; Kotter, 1999</p> <p>Conlow, 1999</p> <p>Adair, 1983; Bennis & Townsend, 1995; Stogdill, 1948</p> <p>Ergin, 1999</p> <p>Conlow, 1999; Heim & Chapman, 1997; Scott & Jaffe, 1991</p>
GELİŞİM	<p><i>Eğiten, Geliştiren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gelişim İçin Çevre Yaratan • Kendini Geliştiren • Kişisel Gelişime Önem Veren • Öğrenmeyi Seven, Öğrenmeye Açık <p><i>Takımda En Az 2 Kişinin Kendi Yerine Geçebileceğine İnanan</i></p>	<p>Bennis & Townsend, 1995; Heim & Chapman, 1997; İbicioğlu, 1998; Scott & Jaffe, 1991</p> <p>Drucker, 1996; Scott & Jaffe, 1991</p> <p>Bennis & Townsend, 1995; Dick, 1997; Heim & Chapman, 1997</p> <p>Heim & Chapman, 1997</p> <p>Conlow, 1999; Scott & Jaffe, 1991</p> <p>Dick, 1997</p>

Hazırlanan ölçek Likert Tarzı'ndadır. Oluşturulan itemler ifade şeklindedir ve her bir ifadenin karşısında cevaplayıcıların seçecekleri, sıklık oranlarına göre farklılaşan şu 5 seçenek bulunmaktadır. Bunlar; "Evet, Her zaman"; "Sık Sık"; "Bazen"; "Nadiren"; "Hayır, Hiçbir Zaman" şeklindedir. Böylece yanıtlayıcıların ifadenin kendilerine ne kadar uyduğuna karar vererek bunlardan birini seçmeleri sağlanmıştır.

İşlem:

Uygulamayı kabul eden bankaların İnsan Kaynakları Departmanı'nda görevli yetkililer, yöneticileri, kendilerine firmadaki bilgisayar ağı yoluyla bir soru formu geleceğinden ve bunun İstanbul Üniversitesi'nde yürütülen bir araştırma ile ilgili olduğundan haberdar etmişlerdir. Bu bilgilendirmenin hedefi kişilere çalışmanın amacından bahsederek katılım oranını artırmak olmuştur. Gün içinde kişilere yine aynı şekilde e-posta yoluyla ilk sayfası yönerge olmak üzere soru formu gönderilmiştir. Yönergede kişilerin verdiği cevaplardan şirketlerinin hiç bir şekilde haberdar olmayacağı garantisi verilmiştir. Bunu sağlayabilmek için de katılımcılardan soru

formunu yanıtladıktan sonra, bunu bilgisayar ağı yoluyla İnsan Kaynakları Departmanı'na değil, yönergede yazılı bulunan ve araştırmacıya ait olan başka bir e-posta adresine yollamaları istenmiştir.

Sonuçlar

Testlerin sahip olması gereken özelliklerden biri geçerliliğidir ve bu çalışmada geçerlilik türlerinden biri olan yapı geçerliliği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu geçerlilik türünü değerlendirme yöntemlerinden biri iç tutarlık analizlerini yapmaktır (Arık, 1992). Ölçeğin geçerliliğiyle ilgili olarak üç farklı analiz uygulanmıştır. Bunlardan ilki olarak, Kline'in (1986) da ifade ettiği gibi alt ve üst grupları ayırt edemeyen itemleri elemek için madde – toplam puan korelasyonu incelenmiş ve korelasyon değeri .20'nin altında olan itemler ölçekten çıkarılmıştır. Böylece 144 itemden, bu değer altında olan farklı boyutlardaki 51 tanesi testten çıkarılmış ve bu işlem sonrasında testte 93 item kalmıştır. Ayrıca 7 maddeli Atılgı boyutundan, yapılan item analizi sonucunda 6 ve 17 maddeli 'Özgüdüler' boyutundan item analizi sonucu 14 maddenin atılması nedeniyle bu boyutlar temsil edici olma özelliklerini yitirdiklerinden testten çıkarılmıştır. Ölçeğin madde geçerliliğine yönelik olarak bir diğer yöntem olan 't testi' analizi ile, toplam puanlara göre %27'lik alt ve üst grupların kıyaslanması amaçlanmıştır. Böylece toplam puanlar açısından yüksek ve düşük olan grupların itemlere vermiş olduğu cevaplar karşılaştırılmış ve ayırt edici olmayan itemler elenmiştir. Daha önce uygulanmış olan madde analiz yönteminin sağlaması niteliğinde olan bu çalışmada son olarak anlamlılık değeri .05'in üzerinde olan 3 item daha testten çıkarılmış ve böylece item sayısı 86 olmuştur. Daha sonra boyut geçerliliğine yönelik olarak Pearson Çarpım Momentleri Korelasyon yöntemi uygulanmıştır. Boyutların toplam puanla ve birbirleriyle olan korelasyon değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Boyut – Toplam Puan ve Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları

BOYUTLAR VE TEST TOPLAM PUANI	(N= 115)							TEST TOPLAM PUANI
	Sosyal Beceriler	Kendine Güven	Yenilikçi	Yön Verme	Gelişim	Duygusal Açıdan Güç	Vicdan	
Sosyal Beceriler	1.00							
Kendine Güven	.57**	1.00						
Yenilikçi	.56**	.51**	1.00					
Yön Verme	.66**	.43**	.48**	1.000				
Gelişim	.43**	.23*	.37**	.44**	1.00			
Duygusal Açıdan Güç	.59**	.57**	.43**	.49**	.31**	1.00		
Vicdan	.46**	.43**	.47**	.35**	.29**	.45**	1.00	
TEST TOPLAM PUANI	.89**	.70**	.67**	.83**	.53**	.76**	.59**	1.000

** 0.01 Seviyesinde Anlamlı

* 0.05 Seviyesinde Anlamlı

Tablo 2’de görüldüğü üzere, boyutların tümü toplam puanla pozitif korelasyon göstermektedir. Bu değerler çok kuvvetliden kuvvetliye doğru değişmektedir ancak tüm değerler .01 seviyesinde anlamlıdır. En yüksek korelasyon .84 ile Toplam Puan ile ‘Sosyal Beceriler’ arasındayken, en düşük korelasyon .53 ile Toplam Puan ve ‘Gelişim’ arasında bulunmuştur. Ayrıca, boyutların birbirleriyle olan korelasyonları da; ‘Gelişim’ ile ‘Kendine Güven’ arasında .05, bunun dışındakilerin hepsi arasında ise .01 seviyesinde anlamlıdır. Boyutlar arasındaki en yüksek korelasyon .66 ile ‘Yön Verme’ ile ‘Sosyal Beceriler’ arasında iken, en düşük korelasyon .23 ile ‘Gelişim’ ile ‘Kendine Güven’ arasında bulunmuştur. Boyutlar arasındaki ‘Gelişim’ ile ‘Kendine Güven’ ve ‘Vicdan’ arasındaki ilişkiler hariç (.23 ve .29) tüm korelasyon değerleri .30’un üzerinde olup orta dereceye yakın güçlükler göstermektedirler.

Ayrıca literatür taraması sonucunda elde edilen liderlik vasıflarının seçiminin, gruplandırılmasının, bundan sonraki aşamada ise ölçeğin içeriğinin ve itemlerin yeterliliğinin değerlendirilmesinin, liderlik veya test geliştirme alanlarında çalışmaları olan bir kurul tarafından değerlendirilmiş ve kurulun eleştirileri doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılmış olması, ölçeğin kapsam geçerliliğine de katkıda bulunmaktadır.

Bir yapıyı oluşturduğu düşünülen maddelerin birbirleriyle korelasyonlarının yüksek olması gereklidir. Bu, iç tutarlılığı göstermektedir ve eğer korelasyon yüksekse testin homojen yani aynı yapıyı ölçmeye yönelik olduğundan söz edilir (Anastasi, 1988). Bu amaçla ölçeğin güvenilirliğine yönelik olarak iki yöntem kullanılmıştır. İlk olarak yapılan item analizlerinden sonra ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve alfa değeri .92 olarak bulunmuştur. Bir diğer yöntem olarak boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Alfa değerleri için bakınız Tablo 3.

Tablo 3: Boyutların Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları (N= 115)

BOYUTLAR	α
Kendine Güven	.57
Sosyal Beceriler	.76
Duyusal Açıdan Güçlülük	.70
Yenilikçi	.42
Vicdan	.43
Yön Verme	.87
Gelişim	.36

Tablo 3’de görüldüğü gibi boyutların alfa katsayıları .86 ile .36 arasında değişmektedir.

Diğer analizler kapsamında örneklem grubunun bazı demografik özellikleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Gruptan veri toplarken alınmış olan bu değişkenler, unvan, cinsiyet ve yaştır. Örneklemin bu demografik değişkenleri toplam puan ve boyut puanları bakımından bağımsız örneklem için 't testi' ile karşılaştırılmıştır.

Elde edilen bulgular, hem unvan (alt ve orta düzey) hem de cinsiyetler açısından yöneticiler arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Kadın ve erkeklerin Toplam Puan ve Boyutlardan elde ettikleri ortalama ve standart sapmalar Tablo 4'de, Alt Düzey ve Orta Düzey yöneticilerinki ise Tablo 5'de sunulmuştur. Ancak 20-35 ve 36-50 olarak iki gruba ayrılmış olan yaş değişkeni bakımında test puanları arasında anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Bu değişkenin Toplam Puan ve Boyutlar ile olan ilişkileri Tablo 6.'da sunulmuştur.

Tablo 4: Kadın (N= 66) ve Erkeklerin (N= 47) Toplam Puan ve Boyutlardan Elde Ettikleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	CİNSİYETLER	ORTALAMA	STANDART SAPMA
TOPLAM PUAN	KADIN	345.22	28.89
	ERKEK	345.06	23.74
DUYGUSAL AÇIDAN GÜÇ	KADIN	54.60	5.84
	ERKEK	54.80	5.12
YÖN VERME	KADIN	102.04	9.80
	ERKEK	100.97	8.07
VİCDAN	KADIN	19.59	2.99
	ERKEK	19.70	2.43
SOSYAL BECERİLER	KADIN	103.63	9.23
	ERKEK	103.89	8.54
GELİŞİM	KADIN	16.66	2.15
	ERKEK	15.82	2.15
YENİLİK	KADIN	19.25	2.49
	ERKEK	19.19	2.03
KENDİNE GÜVEN	KADIN	29.92	3.92
	ERKEK	30.65	3.00

Tablo 5: Orta (N=48) ve Alt (N= 61) Düzey Yöneticilerin Toplam Puan ve Boyutlardan Elde Ettikleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	UNVANLAR	ORTALAMA	STANDART SAPMA
TOPLAM PUAN	ORTA DÜZEY	348.89	29.22
	ALT DÜZEY	343.55	23.22
DUYGUSAL AÇIDAN GÜÇ	ORTA DÜZEY	55.56	6.12
	ALT DÜZEY	54.19	4.93
YÖN VERME	ORTA DÜZEY	102.35	9.85
	ALT DÜZEY	101.14	7.80
VİCDAN	ORTA DÜZEY	20.00	2.15
	ALT DÜZEY	19.70	2.85
SOSYAL BECERİLER	ORTA DÜZEY	104.60	9.47
	ALT DÜZEY	103.44	8.41
GELİŞİM	ORTA DÜZEY	15.91	2.30
	ALT DÜZEY	16.24	1.99
YENİLİK	ORTA DÜZEY	19.58	2.45
	ALT DÜZEY	19.00	2.16
KENDİNE GÜVEN	ORTA DÜZEY	30.87	3.54
	ALT DÜZEY	29.81	3.35

Tablo 6: 20-35 (N= 56) ve 36-50 (N= 56) Yaş Değişkenlerinin Toplam Puan ve Boyutlarla Olan İlişkileri

	YAŞLAR	ORTALAMA	STANDART SAPMA	df	t DEĞERLERİ	ANLAMLIK DEĞERLERİ
TOPLAM PUAN	20 – 35	339.51	8.31	110	-2.37	p<.05
	36 – 50	351.21	9.40	109,97		
DUYGUSAL AÇIDAN GÜÇ	20 – 35	53.41	5.18	110	-2.67	p<.01
	36 – 50	56.14	5.62	109,28		
YÖN VERME	20 – 35	98.87	9.00	110	-3.20	p<.01
	36 – 50	104.14	8.35	109,39		
VİCDAN	20 – 35	19.64	2.50	110	-.39	ANLAMLI DEĞİL
	36 – 50	19.83	2.76	108,96		
SOSYAL BECERİ	20 – 35	103.03	1.11	110	-.96	ANLAMLI DEĞİL
	36 – 50	104.66	1.25	108,37		
GELİŞİM	20 – 35	15.75	2.32	110	-1.46	ANLAMLI DEĞİL
	36 – 50	16.33	1.90	106,04		
YENİLİK	20 – 35	19.00	2.19	110	-1.02	ANLAMLI DEĞİL
	36 – 50	19.44	2.40	109,06		
KENDİNE GÜVEN	20 – 35	29.80	3.84	110	-1.24	ANLAMLI DEĞİL
	36 – 50	30.64	3.28	107,42		

Tablo 6'da görüldüğü üzere; 36 – 50 yaş grubu 20 – 35 yaş grubundan Toplam Puanı ve her boyutta daha yüksek puanlar almıştır. Ancak bu puanlar yalnızca Duygusal Açından Güç, Yön Verme ve Toplam Puan için anlamlı seviyededir.

Tartışma

Amacı, liderlik özelliklerini ölçmeyi hedefleyen bir ölçek geliştirmek olan bu çalışma için, lider niteliklerinin neler olduğuna dair literatür taraması yapılmış ve elde edilen bulgular, bu konuda ve test geliştirme alanında uzman bir heyet tarafından değerlendirilmiş ve düzenlenmiştir. Bu aşamanın sonunda çeşitli boyut ve alt boyutlardan meydana gelen bir lider nitelikleri listesi oluşturulup, bunlarla ilgili 144 item yazılmıştır. İzlenen bu yöntem hem testin oluşumuna hem de kapsam geçerliliğine katkıda bulunmuştur.

Araştırma için lider yöneticilere ihtiyaç duyan bankacılık sektörü seçilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılan 3 bankanın 115 alt ve orta düzey yöneticisine uygulanan ölçeğin geçerlilik analizleri yapılmıştır. Analizler sonrasında ölçeğin ayırt edici olmayan itemleri ve item sayıları azaldığı için temsil edici özelliği kalmayan 2 boyutu testten çıkarılmıştır. Bu durum, bu özelliklerin önemsiz olduğunu değil daha iyi itemler yazarak bu niteliklerin daha iyi ölçülmesi gerektiğini göstermektedir.

Ölçeğin güvenilirliğine yönelik olarak Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı hesaplanmış ve .92 olduğu bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada boyutlar için de iç tutarlılığı gösteren Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı hesaplanmıştır. Alfa değerleri .87 (Yön Verme), .76 (Sosyal Beceriler), .70 (Duygusal Açından Güç) olan boyutların iç tutarlılıkları yeterli olarak kabul edilebilir. Bu boyutlar birer alt ölçek olarak değerlendirilebilecek ve bu testten bağımsız olarak kullanılabilir kadar güvenilirlerdir. Alfa değeri .57 olan 'Kendine Güven' boyutu ise öncekiler kadar olmasa da bu vasfı ölçen başka ölçek olmadığında kullanılabilir kadar güvenilirdir. Alfa değeri .43 olan 'Vicdan', .42 olan 'Yenilikçi' ve .36 olan 'Gelişim' boyutları bu ölçekle bir bütün olarak değerlendirilmeli, birer alt test olarak bu vasıfları ölçmek için kullanılmamalıdır. Bu boyutların güvenilirlik değerlerinin düşük çıkmasının nedeni madde sayısının azlığı olabilir ve bunlar ileride birer ölçek olarak kullanılacak ise diğer çalışmalarda bu oran yükseltilmelidir. Sonuç olarak, her boyutun iç tutarlılık değerleri farklı olmakla birlikte ölçeğin içinde bir bütün olarak değerlendirilmek için uygundur.

Geçerlilik - güvenilirlik çalışmalarından sonra, örneklemin sahip olduğu cinsiyet, unvan ve yaş değişkenleri ile bazı analizler yapılmıştır. Hem cinsiyet değişkenleri olan kadınlar ve erkekler arasında, hem de unvan değişkenleri olan alt ve orta düzey yöneticiler arasında, boyut ve toplam puan açısından anlamlı fark bulunamamıştır. Ancak, yaş değişkenleri olan 20-35 ve 36-50 yaş grupları arasında 'Duygusal Açından Güç', 'Yön Verme' ve Toplam Puan açısından anlamlı farklar bulunmuştur. Yani, 36-50 yaş grubu duygusal açıdan daha güçlü, yön vermede daha becerili ve genel olarak liderlik vasıflarına daha çok sahiptir. Durmuş Arıcı tarafından Bankacılık sektöründeki

yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışma bu bulguları kısmen destekler mahiyettedir (2002). Durmuş Arıcı'nın çalışmasında da 35 yaş üzerindeki yöneticilerin duygusal kontrol alanında daha etkili oldukları bulunmuştur. Ancak aynı çalışmada, bu araştırmada da yer alan Yenilikçilik ve İletişim alanlarında, 35 yaş üzerindeki yöneticilerin daha yüksek puan almış oldukları bulunmuş olmasına rağmen, bu çalışmada anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ölçüm araçlarındaki fark böyle bir sonucun çıkmasına neden olmuş olabilir. Ayrıca Durmuş Arıcı'nın araştırmasında kullanılan ölçek kişinin kendisi, astları ve üstleri tarafından doldurulmaktayken, bu araştırmada yalnızca kişinin kendisi tarafından doldurulmuştur. Sonuçlardaki değişkenliğin nedenlerinden biri de bu olabilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır. En önemlisi ölçeğin uygulandığı örneklemin yeterince büyük olmamasıdır. Ancak, günümüzde yaşanan ekonomik kriz bankaları da olumsuz yönde etkilemiş, bu durum araştırmaya katılmak isteyen banka sayısını düşürmüştür. Bazı İnsan Kaynakları Departmanı yetkilileri kendilerine araştırmacı tarafından gönderilmiş olan izin dilekçesine karşılık olarak yollamış oldukları mesajlarda, hem yoğun çalışma tempoları nedeniyle, hem de işten çıkarmaların yaşandığı şu günlerde çalışanların böyle bir uygulamayı yanlış değerlendirebileceklerini düşündüklerini bildirerek çalışmayı reddetmişlerdir.

Örneklemin sayısının fazla olmaması geçerlilik çalışmalarına da olumsuz etkide bulunmuş, örneklemin yetersiz olduğunu gösteren K.M.O. analizi değeri .50'nin altında olduğu için ölçekteki boyutları belirlemeye yönelik olarak faktör analizi uygulanamamıştır. Yapılan diğer yapı geçerliliği çalışmaları olumlu sonuçlar vermesine rağmen daha çok bankanın katıldığı, daha büyük bir örnekleme uygulama tekrarlanarak faktör analizi metodu kullanılmalıdır.

Yapılan analizler sonrasında ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğine dair anlamlı bulgular elde edilmiştir. Lider olanları olmayanlardan ayırt etmeyi amaçlayan bu test bankacılık sektöründeki alt ve orta düzey yöneticileri için özellikle seçim ve kariyer planlama süreçlerinde olmak üzere testlere ihtiyaç duyulan tüm alanlarda karar vermeye yardımcı bir araç olarak kullanılabilir.

İleride bu ölçekle ilgili yapılacak çalışmalarda her şeyden önce örneklemin sayısı artırılmalıdır. Eğer aynı kişilere ulaşmak mümkün olursa yöntemlerden bir diğeri olan tekrarlamaya güvenilirliliği uygulanarak test tekrar sınanabilir. Daha çok katılımcıyla yapılan çalışmalar faktör analizinin kullanımına da fırsat vererek, ölçekte var olan boyutların bu araştırmadakilere tutarlı olup olmadığının da kontrol edilmesini sağlayabilir. Bu ölçek bankacılık sektörü için uygun olmakla birlikte, başka sektörlerde yapılacak çalışmalarla farklı alanlarda da kullanılabilir. Ayrıca, bu araştırmada bulunan yaş ile bazı lider özellikleri arasındaki ilişki de daha ayrıntılı olarak, daha büyük gruplarla yapılacak olan başka araştırmalarda aydınlatılmayı bekleyen konulardandır.

Kaynakça

- Adair, J. (1983). *Effective leadership: a self-development manual*, England, Gower Publishing Company Limited.
- Anastasi, A. (1988). *Psychological testing*, 6th ed., New York, Macmillan Publishing Co, Inc..
- Arık, A. (1992). Psikolojide Bilimsel Yöntem, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 3708, İstanbul.
- Atwater, L. E. & Yammarino, F. J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46(5), 645-668.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications*, 3rd ed., New York: Free Press.
- Bennis, W. & Townsend, R. (1995). *Reinventing leadership: strategies to achieve a new style of leadership and empower your organisation*, USA, William Morrow and Company, Inc..
- Conlow, R. (1999). *Yönetimde mükemmellik*, 1. Bs., Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi . No: 007 (Orijinal: Conlow, R. (1991). *Excellence in management*, Crisp Publication.)
- De Vaus, D. A. (1990). *Surveys in social research*, 2th Ed., London, Unwin Hyman Ltd.
- Dick, F. (1997). *Lider ve liderlik*, Düzenleyen: Koryürek, Cüneyt E., Delta. ("Coaching for Success" konferansı anısına, Arçelik)
- Dilts, R. B. (1996). *Visionary leadership skills: creating a world to which people want to belong*, California, Meta Publications.
- Drucker, P. (1996). *Gelecek için yönetim: 1990'lar ve sonrası*, Çeviren: Fikret Üçcan, 4. Bs., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 327. (Orijinal: Drucker, P. (1992). *Managing for the future*, Truman M. Talley Books/ Dutton, New York, 1992.)
- Dubin, R. (1951). *Human relation in administration the sociology of organization*, New York.
- Durmuş Arıcı, A. E. (2002). Yönetici yaşının liderlik davranışları üzerindeki etkileri: bankacılık sektöründen bir grup yönetici üzerine bir araştırma. *Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi*, 3, 1-20.
- Epstein, S., Meier, P. (1989). Constructive thinking: a broad coping variable with specific components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(2), 332-350.

- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde kişi değerlendirilmede psikoteknik*, 2. bs., İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3106.
- Ergin, D. (1999). Yönetici ve lider. *Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Kasım-Aralık 1999, 34-39.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*, 4. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (1986). *Organizational behavior*, Boston, Houghton Mifflin Co..
- Hautaluoma, J. E., Dickinson, T. L. & Inada, A. R. (1991). Trait patterns, background characteristics, managerial styles, and job practices of industrial middle managers. *The Journal of Social Psychology*, 132(2), 201-215.
- Heim, P. & Chapman, E. N. (1997). *Liderliği öğrenmek*, Çeviren: Tülay Savaşer, İstanbul, Rota Yayınları.
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Holmstrom, R. W., Karp, S. A. & Silber, D. E. (1994). Leadership patterns among undergraduate women on the apperceptive personality test/brief adult. *Journal of Social Behavior and Personality*, 9(1), 63-68.
- House, R. (1991). The distribution and exercise of power in complex organizations: a meso theory. *Leadership Quarterly*, 2(1), 23-58.
- House, R. J., Spangler, W. D. & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the u.s. presidency: a psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- İbicioğlu, H. (1998). Kişilik-liderlik. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, 15, 21-30.
- Jewell, B. R. (1996) *An integrated approach to business studies*, London, Longman.
- Judge, T. A., Bono, J. E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Karnes, F. A., Chauvin, J. C. & Trant, T. J. (1984). Leadership profiles as determined by the 16 PF scores of honors college students. *Psychological Reports*, 55, 615-616.
- Kepir-Sinangil, H. (1996). Personel seçiminin önemi ve Türkiye'deki uygulamalar. İ.y.e. Suna Tevrüz (ed.) *Endüstri ve örgüt psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği, Kalite Derneği.
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *The Academy of Management*, 5(2), 48-60.

- Kline, P. (1986). *A handbook of test construction: introduction to psychometric design*, London, Methuen Co & Ltd..
- Knowles, H. P. & Saxberg, B. O. (1971). The challenge of synergistic leadership. in Bennis, Warren G. (ed.) *Personality and Leadership Behaviour*, Addison – Wesley Publishing Company Inc.
- Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği: yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*, 5.bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotter, J. P. (1999). *Liderler gerçekte ne yapar?* Liderlik, İstanbul, BZD Yayıncılık, Mess Yayın No: 292. (Orijinal: (1990) Harward Business Review on Leadership, Harward Business School Press).
- Lord, R. G., De Vader, C. L. & Allinger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perception: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Luthans, F. (1981). *Organizational behaviour*, 3rd Ed., McGrawhill; Tokyo.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills and values determine what people do. *American Psychologist*, 40, 812-825.
- McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
- McCormick, E. J. & Ilgen, D. (1987). *Industrial and organizational psychology*, 8th Ed., London, Allen&Unwin.
- Özgülven, İ. E. (1994). *Psikolojik testler*, Ankara, Yeni Doğu Matbaası.
- Öznel, D. (1998). *Liderlikle ilgili başlıca yaklaşımlar, yönetim işlevleri ve basın işletmelerinde yöneticilerin özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Bilim Dalı, İstanbul.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*, İstanbul, Çantay Kitabevi.
- Pierce, T. M. & Kleiner, B. H. (2000). Changes affecting leadership and its importance in organisations. *Management Research News*, 23(7/8), 5-9.
- Scott, C. D. & Jaffe, D. T. (1991). *Empowerment: building a committed workforce*, USA, Crisp Publication Inc..
- Shackleton, V. (1995). *Business leadership*, London and New York, Routledge.
- Sharma, A. (1997). Leadership: the manager v. the leader. *IIE Solutions*, 29(9), 34-35.
- Simonton, D. K. (1986). Presidential personality: biographical use of the adjective check list. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 149-160.

- Smith, J. A., Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *Leadership Quarterly*, 9(2), 147-160.
- Sorrentino, R. M., Field, N. (1986). Emergent leadership over time: the functional value of positive motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(6), 1091-1099.
- Spangler, W. D., House, R. J. (1991). Presidential Effectiveness and the Leadership Motive Profile. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 439-455.
- Stogdill, R. M. (1948) Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*, New York: Free Press.
- Wood, J. D. (1997). What Makes a Leader. in Dickson Tim (ed.) *Mastering Management*, London Business School, Financial Times Pitman Publishing.