

Araştırma Makalesi

Eğitim Kurumlarının Hiyerarşik Düzeylerindeki Liderlik Tarzları Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma

A Research on The Differences Between Leadership Styles at The Hierarchical Levels of Educational Institutions

Artur BOLGANBAYEV Dr. Ahmet Yesevi Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü artur.bolganbayev@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-8476-6975	Kundyz MYRZABEKKYZY Dr. Ahmet Yesevi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Finans Bölümü kundyz.myrzabekkyzy@ayu.edu.kz https://orcid.org/0000-0001-7207-4146	Dinmukhamed KELESBAYEV Doç. Dr. Ahmet Yesevi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü dinmukhamed.kelesbayev@ayu.edu.kz https://orcid.org/0000-0002-4193-8121
Makale Gönderme Tarihi 25.08.2020	Revizyon Tarihi 08.09.2020	Kabul Tarihi 21.10.2020

Öz

Bu çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında alt, orta ve üst kademe yöneticilerin bağlı bulunduğu üstün liderlik davranışlarını nasıl algıladıklarını ve liderlik davranışı algılamasının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Çalışmada, liderlik davranışları ölçülürken yöneticilerin kendi davranışlarını değerlendirmesi istenmemiş; çalışanın ve yöneticinin kendine en yakın üstün davranışlarını nasıl algıladığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma evreni olarak, Ahmet Yesevi Üniversitesi'nde çalışmakta olan üst, orta ve alt kademe yöneticiler belirlenmiştir. Araştırma verileri anket tekniği ile 101 yöneticiden toplanmıştır. Anket uygulanan yöneticilere, vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürme ile ilgili sorular yönetilmiş ve analizler de bu kavramlara üst, orta ve alt yönetici düzeylerinin verdikleri cevaplar üzerinden yapılmıştır. Ayrıca, soru formunda kullanılan değişkenlerin tümü 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçmek için Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi ve Liderlik Etkinlik Analizi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Liderlik Tarzları, Liderlik Davranışları, Liderlik Yaklaşımları, Yönetici, Hiyerarşik Düzeyler.

Abstract

Purpose of this study is to determine how lower, middle and upper-level managers perceive superior leadership behaviors in educational institutions and whether their perception of leadership behavior differs according to hierarchical levels. While measuring leadership behaviors, we did not ask managers to evaluate their behavior; but we tried to determine how the employees perceive the behaviors of their closest superior. We have determined our working universe as upper, middle and lower-level managers working at Akhmet Yassawi University. The research data were collected from 101 managers with the survey technique. Managers were asked questions about vision determination, environmental sensitivity, exhibiting extraordinary behaviors, taking personal risks, showing sensitivity to member needs and maintaining the status quo, and analyzes were made based on the responses given by the senior, middle and lower management levels. To measure the leadership behavior of managers, Leadership Behavior Measurement Survey and Leadership Effectiveness Analysis were used.

Keywords: Leader, Leadership, Leadership Styles, Leadership Behaviors, Leadership Approaches, Manager, Hierarchical Levels

Önerilen Atf /Suggested Citation

Bolganbayev, A. – Myrzabekkyzy, K. – Kelesbayev, D. 2020. Eğitim Kurumlarının Hiyerarşik Düzeylerindeki Liderlik Tarzları Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(4), 2254-2271

Giriş

Liderlikle ilgili değişik yaklaşımlar ve tarzlar bulunmaktadır. Liderlik kavramı ve liderliğin gerçekte ne olduğu hakkında toplumların kültürel farklılıklarından etkilenmesi (Hodgetts ve Luthans, 2003) nedeniyle, günümüze kadar çok sayıda ve farklı şekillerde tanımlamalar yapılmış ancak henüz liderlik üzerine ortak bir tanım geliştirilememiştir (Bass, 1990). Süreç boyutuyla liderlik, yönetimde, gidişatta, işte ve düşüncede güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma, bu takımlara rehberlik etme ve etkili olma; insanları grubun hedeflerine sanki kendi hedefleriymişçesine uyum sağlamaları ve gereken ilgiyi göstermeleri konusunda ikna etme olarak tanımlanabilir (Açıkalın, 2000: s. 28). Bununla birlikte liderliği, bir örgütün amaçlarının başarılması için birey ve grup faaliyetlerini etkileme, onlara ilham verme ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda eylemi içeren bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür. Bu bağlamda ele alındığında liderliğin, belirli şartlar altında, belirli kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi süreci olarak tanımlanması mümkündür (Bayram, 2013). Aynı zamanda literatürde liderlik davranışlarına ve liderlik davranışlarının algılanmasına yönelik çok sayıda çalışma yer almaktadır. Bu çalışmaların hemen hemen tamamında, davranışları değerlendirilen yöneticilerin üst kademe yöneticiler olduğu dikkati çekmektedir. Lowe ve Diğ. (1996: ss. 385-425)'ne göre, bunun temel nedeni üst kademe yöneticiler dışındaki yönetim kademelerinin örgütsel başarıya ulaşmada çok az rolü olduğuna yönelik yanlış inanıştır. Oysaki günümüz rekabet ortamında, örgütlerin istedikleri başarıyı elde edebilmesi için tüm yönetsel kademelerde yer alan yöneticilerin davranışlarının incelenmesi, bu yönetsel kademelerdeki kişilerin çalışanları motive edecek özelliklere sahip olup olmadıklarının ortaya çıkarılması ve her kademe yöneticiye yönelik davranış kalıplarının geliştirilmesi gerekmektedir. Yine Lowe ve Diğ. (1996: ss. 385-425)'ne göre, günümüzde örgütler geçmişe oranla daha esnek olmak zorundadır. Bu esneklik, zaman zaman örgütün herhangi bir kademesindeki yöneticinin karar almasını gerektirmektedir. Bu durum, alt ve orta kademe yöneticilerin de zaman içinde işlevlerini artmaktadır.

Liderlik davranışlarının hiyerarşik basamaklarla ilişkisine yönelik çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda liderlik davranışlarının algılanmasında hiyerarşik basamakların önemli etkisi olduğu belirlenmişken (Tichy ve Ulrich, 1984: s. 59; Avolio ve Bass, 1988: ss. 29-50; Oshagbemi ve Gill, 2004: ss. 93-106; Oshagbemi ve Ocholi, 2005: ss. 748-762; Mumford ve Diğ., 2007: ss. 154-166), diğer bazı çalışmalarda liderlik davranışlarını etkileyen temel faktörler olarak yapısal faktörler ön plana çıkmıştır (Nicholls, 1994: s. 8; Wang ve Satov, 1994: ss. 31-36). Bu bağlamda Oshagbemi ve Gill (2004: s. 99), İngiltere'de faaliyet gösteren işletmelerin 400 yöneticisi üzerinde yaptıkları çalışmada, üst kademe ve alt kademe yöneticilerin liderlik tarzlarının önemli farklılıklar gösterdiğini tespit etmiştir. Benzer farklılık orta ve üst kademe yöneticilerin liderlik tarzları ile alt ve orta kademe yöneticilerin liderlik tarzları arasında bulunamamıştır. Tichy ve Ulrich (1984: s. 59) ise yaptıkları çalışmada, transformasyonel liderlik davranışlarının, yönetim kademelerine göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmiştir. Araştırma sonucunda, transformasyonel liderlik anlayışının üst yönetim kademesinde daha yüksek düzeyde algılandığı belirlenmiştir. Avolio ve Bass (1988: ss. 29-50) da yaptıkları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Araştırmacılar, alt kademe yöneticilerin -görevleri işlevsel görevler olduğu için- daha düşük düzeyde transformasyonel davranış özelliği göstermesini doğal karşılamak gerektiğini belirtmiştir. Wang ve Satov (1994: ss. 34-35) Çin-Japon ortak girişimlerinde, liderlik davranışlarını analiz ettikleri ve 72 işletmenin 151 orta ve üst kademe yöneticilerinden veri toplayarak yaptıkları çalışmada, liderlik davranışları arasında anlamlı farklılık bulamamıştır. Ancak araştırmacılar, fonksiyonel liderlik davranışlarının yeterliliği konusunda üst kademe yöneticilerin orta kademe yöneticilerden daha başarılı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Liderlik davranışları konusunda ilgi çekici ve yakın zamanda yapılmış bir diğer çalışma Mumford ve Diğ. (2007: ss. 154-166) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, liderlik yeteneklerinin örgütsel basamaklara göre farklılık gösterip göstermediği 1000 alt-orta-üst kademe yönetici üzerinde incelenmiştir. Araştırmacılar, liderlik yeteneklerini bilişsel yetenekler, kişiler arası yetenekler, işle ilgili yetenekler ve stratejik yetenekler olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, liderlik yeteneklerinin yapılan işin statüsüne ve yönetsel kademeye göre farklılık gösterdiği yargısına ulaşılmıştır. Ayrıca, bilişsel yeteneklerin tüm örgütsel kademelerde gerekli

olduğu, stratejik yeteneklerin ise daha çok örgütün üst kademe yöneticileri için gerekli ve önemli olduğu vurgulanmıştır. Liderlik davranışlarının hiyerarşik basamaklarla ilişkisine yönelik en kapsamlı değerlendirme Nicholls (1994: ss. 8-15) tarafından yapılmıştır. Yazar, liderlik davranışlarının zaman zaman hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterdiğini belirtse de yöneticilerin sergiledikleri davranışların belli standartların altına düşmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü Nicholls (1994: s. 8)'a göre, örgütsel başarıyı sağlamak için her kademe yönetimsel yeterlilik ve doğru liderlik davranışının sergilenmesi temel gereksinimdir.

Aslında liderlik, örgütün içinde bulunduğu koşullara göre durumsal bir takım özellikler göstermektedir. Bu açıdan her ortama uygun genel bir liderlik tipinden bahsetmek zordur (Yalınkılıç, 2010). Dolayısıyla liderlik yaklaşımları ve tarzları işletmelerin ve çalışanlarının başarısı açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle bu çalışmada; liderliğin genel özelliklerine ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerine yer verilmektedir. Ayrıca, bu çalışmada üst, orta, alt kademe Ahmet Yesevi Üniversitesi'nde çalışan 101 kişiye anket uygulanmıştır. Anket uygulanan yöneticilere, vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürme ile ilgili sorular yöneltilmiş, analiz bu kavramlara üst, orta ve alt yönetici düzeylerinin verdikleri cevaplar üzerinden yapılmıştır.

Araştırmanın yöntemi

Bu çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında (Ahmet Yesevi Üniversitesi) alt, orta ve üst kademe yöneticilerin bağlı bulunduğu üstün liderlik davranışlarını nasıl algıladıklarını ve liderlik davranışı algılamasının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Literatürde, liderlik tarzları ve davranışları üzerine yapılmış çok sayıda araştırma olmasına rağmen, liderlik davranışlarının hiyerarşik basamaklara göre nasıl algılandığını ortaya koyan az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Oshagbemi ve Gill (2004: s. 93)'e göre bunun nedeni, işletme başarısının genellikle üst kademe yöneticisinin davranışı ile eş değer görülmesi ve liderlikle ilgili çalışmaların onların davranışları üzerine odaklanmasıdır.

Literatürde liderlik davranışı araştırmalarının çoğunda genellikle yöneticilerin kendilerinden veri toplanmıştır (Brouer, 2007: ss. 41-46; Çağlar, 2004: ss. 91-108; Çelik ve Sünbül, 2008: ss. 49-66; Taşkiran 2010: ss. 169-183). Sadece birkaç çalışmada (Groves, 2006: ss. 566-583) liderlik davranışlarına ilişkin verilerin çalışanlardan toplandığı görülmüştür. Bu çalışmada, liderlik davranışları ölçülürken yöneticilerin kendi davranışlarını değerlendirmesi istenmemiş; çalışanın ve yöneticinin kendine en yakın üstün davranışlarını nasıl algıladığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bir başka ifade ile orta kademe bir yönetici üst kademe yöneticinin davranışını; alt kademe yönetici orta kademe yöneticinin; hiçbir yönetsel pozisyonda yer almayan çalışan ise, alt yönetim kademesinin davranışını değerlendirmiştir.

Araştırmanın çalışma evreni olarak, Ahmet Yesevi Üniversitesi'nde çalışmakta olan 200'ü aşkın üst, orta ve alt kademe yöneticileri belirlenmiştir ve araştırma verileri, ankete tam cevap veren 101 yöneticiden toplanmıştır. Veriler anket tekniği ile 2019 yılının Mayıs ayının son haftasında ilgili kişilere mail yoluyla ve birebir ulaşılarak toplanmıştır. Bu çalışmada Ahmet Yesevi Üniversitesi'nin ele alınmasının nedeni, mensubu olduğumuz üniversitenin eğitim ve öğretim faaliyetlerini geliştirmek için çalışmakta olan yönetici vasfındaki kişilerin liderlik davranışlarını ölçülmesine ve onların liderlik davranışlarını etkileyen faktörlerin iyileştirilmesine ve iş ortamının yeniden tasarlanmasına yardımcı olmaktır.

Araştırma verileri toplanmadan önce Ahmet Yesevi Üniversitesi Rektörlüğü'nden tüm yöneticilerin iletişim bilgileri alınmış ve çalışmaya katılıp katılamayacakları öğrenilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden yöneticilere toplam 150 anket dağıtılmış ve anketin 101'i dönüş yapmıştır. Bu rakama göre, anketlerin geri dönüş oranı %67,3'ü olarak gerçekleşmiştir.

Anket formu ve ölçümü

Anket formu altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin liderlik vizyon belirleme ile ilgili maddelere, ikinci bölümde çevresel duyarlılık maddelerine, üçüncü bölümde sıra dışı davranışlar sergileme maddelerine, dördüncü bölümde kişisel risk üstlenme, beşinci bölümde üye

ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve altıncı bölümde de statükoyu sürdürme ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Soru formunda kullanılan değişkenlerin tümü, 1-Kesinlikle katılmıyorum ve 5-Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Liderlik Davranışları: Yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla, Tsui ve Diğ. (2006: s. 345) tarafından geliştirilen CEO Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi ile Kabacoff (1998: ss. 18-20) ve Yönetim Araştırma Grubu’nun Liderlik Etkinliği Analizi (LEA) çalışmasından yararlanılmıştır. Araştırma soruları, liderliğe yönelik 20 sorudan oluşmakta ve bu araştırma sorusu da aşağıdaki altı hipotezle test edilmektedir.

H1. Liderin vizyon belirlemesi ile hiyerarşik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2. Liderin çevresel duyarlılık göstermesi ile hiyerarşik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3. Liderin sıra dışı davranışlar sergilemesi ile hiyerarşik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4. Liderin kişisel risk üstlenmesi ile hiyerarşik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5. Liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi ile hiyerarşik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6. Liderin statükoyu sürdürmesi ile hiyerarşik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Analizler ve bulgular

Tümü beş basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan sorulardan elde edilen veriler SPSS 22.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Bağımsız değişkenler olan liderlerin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürme özelliklerine, yapılan diğer çalışmalar da göz önünde bulundurularak ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Aynı şekilde bağımlı değişken olan örgüt kültürü için de faktör analizi yapılmıştır. Bu şekilde aynı boyut içinde yer alan ve anlamı benzer ifadelerden birbirine yakın puanda olanlar arasında tercih yapılmıştır. Ayrıca ortalama ve standart sapma değerleri göz önünde bulundurularak katılımcıların yargılarında daha homojen oldukları ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılabilmektedir.

Çalışanlar arasında “Liderliği” belirlemek amacıyla beşli Likert tipi ölçeklenmiş 20 maddelik bir ölçek hazırlanmıştır. Ölçeğin faktöriyel yapısını belirlemek ve aynı zamanda geçerlik çalışması için toplanan verilere açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Altı faktörle sınırlandırılmış faktör analizine ilişkin açıklanan varyans tablosu Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Faktör Analizi

Faktör	Öz değerler		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	8,437	42,187	42,187
2	2,063	10,315	52,502
3	1,649	8,243	60,745
4	1,353	6,765	67,510
5	1,149	5,744	73,254
6	1,061	5,306	78,560
7	0,827	4,134	82,694

8	0,639	3,196	85,890
9	0,515	2,575	88,464
10	0,485	2,424	90,888
11	0,332	1,661	92,549
12	0,313	1,564	94,113
13	0,239	1,196	95,309
14	0,209	1,044	96,353
15	0,177	0,884	97,237
16	0,157	0,786	98,023
17	0,119	0,594	98,617
18	0,112	0,559	99,175
19	0,093	0,464	99,639
20	0,072	0,361	100,000

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği:0.806

Bartlett's Küresellik testinin ki kare değeri= 1511,575 Sd= 190 p=0.000

Kaiser-Meyer-Olkin istatistiğinin 0.50'den büyük çıkması veriler için örneklem sayısının yeterli olduğunun bir göstergesidir (Kalaycı, 2005: 322). Bu çalışmada KMO istatistiği 0.806 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla örneklem sayısının yeterliliği söz konusudur. Bartlett küresellik testi sonuçları da verilerin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Dolayısıyla bu veriler için verilerin faktör analizine uygun olduğu gözlenmiştir($p<0.05$).

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde 20 maddelik ölçekte öz değeri 1'den büyük altı faktörün bulunduğu ve bu altı faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %79'unun ölçüldüğü gözlenmiştir. Ölçek maddelerinin varimax döndürülmüş ve sıralanmış faktör yükleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri

	Faktör					
	1	2	3	4	5	6
4.Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar.	0,897	0,112	0,150	0,069	0,067	0,138
5.İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	0,809	0,024	0,209	0,121	0,193	0,133
3.İlham vericidir ve teşkilat yöneticilerinin yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.	0,798	0,260	0,063	0,046	0,025	0,083
2.Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	0,618	0,466	0,266	0,273	0,101	-0,030
1.Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	0,577	0,556	0,200	0,198	0,059	-0,124
7.Teşkilat amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.	0,134	0,826	0,145	0,001	0,156	0,180
6.Teşkilat geleceği hakkında yeni fikirler üretir.	0,151	0,809	0,295	0,064	0,105	0,057
9.Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.	0,459	0,555	0,017	0,272	0,379	0,174
8.Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.	0,368	0,519	-0,048	0,375	0,217	0,317
17.Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.	0,217	0,295	0,818	0,195	0,140	0,027

18.Sık sık teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.	0,055	0,140	0,768	0,405	0,165	0,165
16.Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.	0,377	0,110	0,713	0,185	0,168	0,177
11.Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.	0,261	0,169	0,249	0,806	0,096	-0,006
12.Sık sık teşkilatın diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.	-0,021	0,017	0,147	0,772	0,176	0,175
10.Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler.	0,256	0,123	0,406	0,712	0,213	-0,037
14.Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	0,165	0,109	0,168	0,071	0,861	0,039
13.Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	0,051	0,141	0,028	0,374	0,733	0,160
15.Teşkilatın amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	0,103	0,259	0,493	0,122	0,707	0,037
19.Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.	0,066	0,068	0,073	0,182	0,018	0,925
20.Teşkilatın amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.	0,167	0,166	0,150	-0,035	0,154	0,843

Faktör yükleri incelendiğinde tüm maddenin 0,45 değerinden yüksek faktör yüküne sahip olduğu gözlenmiştir. 1, 2, 3, 4 ve 5. maddeler olmak üzere beş maddenin birinci faktörde; 7,8,9 ve 10. maddeler olmak üzere dört maddenin ikinci faktörde; 16,17 ve 18. maddeler olmak üzere üç maddenin üçüncü faktörde; 10,11 ve 12. maddeler olmak üzere üç maddenin dördüncü faktörde; 16,17 ve 18. maddeler olmak üzere üç maddenin beşinci faktörde; 19 ve 20. maddeler olmak üzere iki maddenin beşinci faktörde toplandığı gözlenmiştir.

Ölçeğin güvenilirliğine Cronbach Alpha katsayısı ile bakılmıştır. 20 maddelik ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.925 olarak yüksek bir güvenilirlik elde edilmiştir. Güvenirlik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Güvenirlik katsayısının 1'e yakın değerler alması güvenilirliğin yüksek olduğu, maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir. Ölçek maddelerinin madde geçerlik katsayısı olarak da bilenen madde-toplam korelasyonları incelendiğinde sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Madde Toplam Korelasyonları ve Alfa Katsayıları

Faktörler	Maddeler	Madde Toplam Korelasyonu	Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Vizyon belirleme	1.Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	0,730	0,893	5
	2.Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	0,779		
	3.İlham vericidir ve teşkilat yöneticilerinin yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.	0,719		
	4.Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar.	0,774		
	5.İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	0,708		
Çevresel duyarlılık	6.Teşkilat geleceği hakkında yeni fikirler üretir.	0,679	0,848	4
	7.Teşkilat amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.	0,655		
	8.Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.	0,711		

	9. Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.	0,722		
Sıradışı davranışlar sergileme	10. Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler.	0,759	0,826	3
	11. Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.	0,772		
	12. Sık sık teşkilatın diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.	0,588		
Kişisel risk üstlenme	13. Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	0,612	0,815	3
	14. Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	0,693		
	15. Teşkilatın amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	0,705		
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	16. Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.	0,754	0,883	3
	17. Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.	0,794		
	18. Sık sık teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.	0,775		
Statükoyu sürdürme	19. Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.	0,749	0,857	2
	20. Teşkilatın amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.	0,749		

Madde toplam korelasyonları incelendiğinde tüm maddelerin 0,30 değerinden yüksek olduğu gözlenmiştir. Vizyon belirleme boyutunun alfa katsayısı 0,893; Çevresel duyarlılık 0,848; Sıra dışı davranışlar sergileme 0,826; Kişisel risk üstlenme 0,815; Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme 0,883; Statükoyu sürdürme 0,857 olarak Alfa katsayıları bulunmuştur.

Yöneticilerin liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri nasıldır?

Yöneticilerin liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşlerinin ortalama istatistikleri Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Ortalama İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma
Vizyon belirleme	3,88	0,98
Çevresel duyarlılık	3,96	0,82
Sıra dışı davranışlar sergileme	3,65	0,95
Kişisel risk üstlenme	3,89	0,88
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	3,82	0,95
Statükoyu sürdürme	4,05	1,06

Madde puanları tamamen katılıyorum 5, kesinlikle katılmıyorum 1 puan olacak şekilde puanlanmıştır. Ölçek puanları, madde puanları toplanmış ve toplam puan madde sayısına bölünerek tutum puanları 1-5 arasında değişkenlik gösterecek şekilde değerlendirilmiştir. Hesaplanan ortalama 1.0-1.8 arasında ise çok düşük; 1.81-2.60 ise düşük; 2.61-3.40 arasında ise orta; 3.41-4.20 arasında ise yüksek ve 4.21-5.00 arasında ise çok yüksek olarak değerlendirilecektir. Buna göre yöneticilerin vizyon belirlemeye ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3.88$) ortalama ile yüksek düzeyde; çevresel duyarlılığa ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3.96$) ortalama ile yüksek

düzeyde; sıra dışı davranışlara ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3.65$) ortalama ile yüksek düzeyde; kişisel risk üstlenmeye ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3.89$) ortalama ile yüksek düzeyde; üye ihtiyaçlarına duyarlılığa ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3.82$) ortalama ile yüksek düzeyde; statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri ($\bar{X}=4.05$) ortalama ile yüksek düzeyde katılım bulunmuştur. Yöneticilerin en yüksek katılımı gösterdiği değişken statükoyu sürdürmeye ilişkin olmuştur.

Yöneticilerin liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin değişkenler arasındaki ilişki nasıldır?

Yöneticilerin liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmış ve sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Korelasyon Katsayıları

		Vizyon belirleme	Çevresel duyarlılık	Sıra dışı davranışlar sergileme	Kişisel risk üstlenme	Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	Statükoyu sürdürme
Vizyon belirleme	Pearson Korelasyon	1					
	p						
Çevresel duyarlılık	Pearson Korelasyon	,656(**)	1				
	p	0,000					
Sıradışı davranışlar sergileme	Pearson Korelasyon	,476(**)	,447(**)	1			
	p	0,000	0,000				
Kişisel risk üstlenme	Pearson Korelasyon	,384(**)	,526(**)	,504(**)	1		
	p	0,000	0,000	0,000			
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	Pearson Korelasyon	,517(**)	,512(**)	,611(**)	,527(**)	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000		
Statükoyu sürdürme	Pearson Korelasyon	,261(**)	,368(**)	,224(*)	,270(**)	,289(**)	1
	p	0,008	0,000	0,025	0,006	0,003	

Değişkenler arasındaki korelasyonların pozitif yönlü olduğu gözlenmektedir. Bir başka deyişle iki değişken arasındaki ilişkiler doğrusal yönlüdür. Korelasyon katsayıları incelendiğinde en yüksek korelasyon, vizyon belirleme ile çevresel duyarlılık arasında 0,656 olan pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir başka deyişle yöneticilerin vizyon belirlemeye ilişkin görüşlerinin olumluluğu arttıkça çevresel duyarlılığa ilişkin görüşlerinin olumluluğu artmaktadır. En düşük korelasyon ise statükoyu sürdürme ile sıra dışı davranışlar arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki gözlenmiştir. Genel olarak statükoyu sürdürme değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler düşük düzeydedir.

Yöneticilerin yönetsel kademelerine göre liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Yöneticilerin yönetsel kademelerine göre liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem için testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Hiyerarşik Düzeye Göre F-Testi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Vizyon belirleme	Üst kademe	35	4,38	0,40	12,789	0,000*
	Orta kademe	35	3,91	1,10		
	Alt kademe	31	3,28	0,98		
Çevresel duyarlılık	Üst kademe	35	4,26	0,49	10,137	0,000*
	Orta kademe	35	4,11	0,94		
	Alt kademe	31	3,46	0,78		
Sıra dışı davranışlar sergileme	Üst kademe	35	4,16	0,76	16,644	0,000*
	Orta kademe	35	3,72	0,82		
	Alt kademe	31	2,99	0,91		
Kişisel risk üstlenme	Üst kademe	35	4,22	0,44	13,195	0,000*
	Orta kademe	35	4,10	0,98		
	Alt kademe	31	3,29	0,85		
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	Üst kademe	35	4,17	0,90	12,445	0,000*
	Orta kademe	35	4,03	0,84		
	Alt kademe	31	3,18	0,84		
Statükoyu sürdürme	Üst kademe	35	4,20	1,02	4,550	0,013*
	Orta kademe	35	4,31	0,92		
	Alt kademe	31	3,60	1,14		

*p<0.05

Üst düzey yöneticilerin vizyon belirlemeye ($\bar{X}=4.38$); Çevresel duyarlılığa ($\bar{X}=4.26$); Sıra dışı davranışlar sergilemeye ($\bar{X}=4.16$); Kişisel risk üstlenmeye ($\bar{X}=4.22$); Üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye ($\bar{X}=4.17$); orta düzey yöneticilerin Statükoyu sürdürmeye ($\bar{X}=4.31$) ilişkin görüşleri daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak da yöneticilerin yönetsel kademelerine göre liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0.05).

Yöneticilerin yönetsel kademeleri ile liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri arasındaki ilişki nasıldır?

Yöneticilerin yönetsel kademeleri ile liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Spearman Brown korelasyon katsayısı ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Brown Korelasyon Katsayıları

	Vizyon belirleme	Çevresel duyarlılık	Sıra dışı davranışlar sergileme	Kişisel risk üstlenme	Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	Statükoyu sürdürme
Yönetsel kademe	0,444(**)	0,393(**)	0,495(**)	0,396(**)	0,473(**)	0,244(*)

**p<0.01

Yöneticilerin yönetsel hiyerarşisi ile vizyon belirleme arasında 0,444 olan pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0.01). Bir başka deyişle yöneticilerin yönetsel hiyerarşisi arttıkça vizyon belirlemeye ilişkin görüşler de olumlu olmaktadır.

Yöneticilerin yönetsel hiyerarşisi ile çevresel duyarlılık arasında 0,393 olan pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur($p<0.01$). Bir başka deyişle yöneticilerin yönetsel hiyerarşisi arttıkça çevresel duyarlılığa ilişkin görüşler de olumlu olmaktadır.

Yöneticilerin yönetsel hiyerarşisi ile sıra dışı davranışlar sergileme arasında 0,495 olan pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur($p<0.01$). Bir başka deyişle yöneticilerin yönetsel hiyerarşisi arttıkça sıra dışı davranışlar sergilemeye ilişkin görüşler de olumlu olmaktadır.

Yöneticilerin yönetsel hiyerarşisi ile kişisel risk üstlenme arasında 0,396 olan pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur($p<0.01$). Bir başka deyişle yöneticilerin yönetsel hiyerarşisi arttıkça kişisel risk üstlenmeye ilişkin görüşler de olumlu olmaktadır.

Yöneticilerin yönetsel hiyerarşisi ile üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme arasında 0,473 olan pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur($p<0.01$). Bir başka deyişle yöneticilerin yönetsel hiyerarşisi arttıkça üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye ilişkin görüşler de olumlu olmaktadır.

Yöneticilerin yönetsel hiyerarşisi ile statükoyu sürdürme arasında 0,244 olan pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur($p<0.01$). Bir başka deyişle yöneticilerin yönetsel hiyerarşisi arttıkça statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşler de olumlu olmaktadır.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem için testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Cinsiyetine Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Vizyon belirleme	Erkek	75	3,84	0,99	-0,672	0,503
	Kadın	26	3,99	0,93		
Çevresel duyarlılık	Erkek	75	4,02	0,82	1,310	0,193
	Kadın	26	3,78	0,83		
Sıra dışı davranışlar sergileme	Erkek	75	3,68	0,99	0,534	0,595
	Kadın	26	3,56	0,84		
Kişisel risk üstlenme	Erkek	75	3,96	0,89	1,343	0,182
	Kadın	26	3,69	0,83		
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	Erkek	75	3,89	0,94	1,264	0,209
	Kadın	26	3,62	0,99		
Statükoyu sürdürme	Erkek	75	4,11	1,10	0,837	0,404
	Kadın	26	3,90	0,96		

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$).

Yöneticilerin gelir durumlarına göre liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Yöneticilerin gelir durumlarına göre liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Non-parametrik testlerden Kruskal Wallis testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Gelir Seviyelerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	Kruskal Wallis Testi	p
Vizyon belirleme	Düşük	5	3,72	1,03	11,461	0,009*
	Orta	37	3,68	1,00		
	İyi	37	3,84	0,90		
	Çok iyi	22	4,33	0,98		
Çevresel duyarlılık	Düşük	5	3,55	0,54	13,712	0,003*
	Orta	37	3,63	0,90		
	İyi	37	4,14	0,76		
	Çok iyi	22	4,32	0,61		
Sıra dışı davranışlar sergileme	Düşük	5	2,60	0,60	19,346	0,000*
	Orta	37	3,26	0,94		
	İyi	37	3,98	0,82		
	Çok iyi	22	3,98	0,85		
Kişisel risk üstlenme	Düşük	5	3,27	0,37	13,548	0,004*
	Orta	37	3,59	1,01		
	İyi	37	4,01	0,82		
	Çok iyi	22	4,33	0,54		
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	Düşük	5	3,47	0,38	9,607	0,022*
	Orta	37	3,52	1,00		
	İyi	37	4,07	0,86		
	Çok iyi	22	3,97	1,00		
Statükoyu sürdürme	Düşük	5	4,10	0,55	3,142	0,370
	Orta	37	4,00	0,94		
	İyi	37	4,26	1,01		
	Çok iyi	22	3,80	1,39		

Yöneticilerin gelir durumlarına göre liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Ancak Yöneticilerin gelir durumlarına göre Statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$).

Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Non-parametrik testlerden Kruskal Wallis testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Görev Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	Kruskal Wallis Testi	p
Vizyon belirleme	1-5	52	3,76	0,99	5,164	0,160
	6-10	23	4,04	0,79		
	11-15	19	3,91	0,99		
	16+	7	4,20	1,44		
Çevresel duyarlılık	1-5	52	3,90	0,82	5,490	0,139
	6-10	23	3,95	0,86		

	11-15	19	3,91	0,80		
	16+	7	4,57	0,66		
Sıra dışı davranışlar sergileme	1-5	52	3,58	1,00	2,420	0,490
	6-10	23	3,51	0,94		
	11-15	19	3,88	0,86		
	16+	7	4,00	0,82		
	Total	101	3,65	0,95		
Kişisel risk üstlenme	1-5	52	3,69	0,91	7,995	0,046*
	6-10	23	3,90	0,95		
	11-15	19	4,30	0,68		
	16+	7	4,24	0,32		
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	1-5	52	3,81	0,87	2,056	0,561
	6-10	23	3,68	1,05		
	11-15	19	3,93	1,16		
	16+	7	4,05	0,65		
Statükoyu sürdürme	1-5	52	3,90	1,07	5,820	0,121
	6-10	23	4,11	1,14		
	11-15	19	4,26	0,92		
	16+	7	4,43	1,13		

*p<0.05

Yöneticilerin gelir durumlarına göre liderlikte kişisel risk üstlenmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur($p<0.05$). Ancak Yöneticilerin gelir durumlarına göre vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye, statükoyu sürdürmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$).

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma kapsamında (Ahmet Yesevi Üniversitesi) alt, orta ve üst kademe yöneticilerin bağlı bulunduğu üstün liderlik davranışlarını nasıl algıladıklarını ve liderlik davranışı algılamasının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edilmiştir. Literatürde, liderlik tarzları ve davranışları üzerine yapılmış çok sayıda araştırma olmasına rağmen, liderlik davranışlarının hiyerarşik basamaklara göre nasıl algılandığını ortaya koyan az sayıda çalışmaya rastlanmıştır.

Bu açıklamalar verilen bilgiler ve bu bağlamda Ahmet Yesevi Üniversitesine bağlı ve ilgili birimlerde çalışan personel üzerinde yapılan anket çalışması ve anket verileri SPSS 22.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir

Çalışanlar arasında “Liderlik” belirlemek amacıyla beşli Likert tipi ölçeklenmiş 20 maddelik bir ölçek hazırlanmıştır. Hazırlanan ölçek 101 çalışana uygulanmıştır. Ölçeğin faktöriyel yapısını belirlemek ve aynı zamanda geçerlik çalışması için toplanan verilere açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin istatistiğinin 0.50’den büyük çıkması veriler için örneklem sayısının yeterli olduğunun bir göstergesidir (Kalaycı, 2005: 322). Bu çalışmada KMO istatistiği 0.806 olarak bulunmuştur.

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde 20 maddelik ölçekte öz değeri 1’den büyük altı faktörün bulunduğu ve bu altı faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %79’unun ölçüldüğü gözlenmiştir.

Anket sonuçlarının analiz edilmesiyle öncelikle demografik bilgilerin analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılanların %74,3’ü erkektir. Katıların %33,7’sinin yaşı 20-29 yaş aralığındadır. Eğitim durumu bakımından %64,4’ü gibi bir çoğunluğun lisansüstü düzeyinde eğitim almıştır,

%51,5'inin mesleki kıdemi 1-5 yıl aralığındadır. Katılanların %36,6'sının gelir durumu orta ve iyi düzeydedir.

Yapılan analizler sonucunda Ahmet Yesevi Üniversitesinde üst, orta ve alt kademeler için liderlik davranışı sergilendiği ve lider davranışlarının etki ettiği görülmüştür.

Sonuç olarak 6 tane hipotez kurulmuştur ve bunlar sırasıyla: **H1.** Liderin vizyon belirlemesi ile hiyerarşik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır şeklinde kurulmuştur. F Testi 12,789 olarak bulunmuş ve olasılık derecesi ise $*p<0.05$ olarak bulunduğundan H1 kabul edilmiştir. **H2.** Liderin çevresel duyarlılık göstermesi ile hiyerarşik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır şeklinde kurulmuştur. F Testi 10,137 olarak bulunmuş, olasılık derecesi ise $*p<0.05$ olarak bulunduğundan H2 kabul edilmiştir. **H3.** Liderin sıra dışı davranışlar sergilemesi ile hiyerarşik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır şeklinde kurulmuştur. F Testi 16,644 olarak bulunmuş ve olasılık derecesi ise $*p<0.05$ olarak bulunduğundan H3 kabul edilmiştir. **H4.** Liderin kişisel risk üstlenmesi ile hiyerarşik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır şeklinde kurulmuştur. F Testi 13,195 olarak bulunmuş ve olasılık derecesi ise $*p<0.05$ olarak bulunduğundan H4 kabul edilmiştir. **H5.** Liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi ile hiyerarşik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır şeklinde kurulmuştur. F Testi 12,445 olarak bulunmuş ve olasılık derecesi ise $*p<0.05$ olarak bulunduğundan H5 kabul edilmiştir. **H6.** Liderin statükoyu sürdürmesi ile hiyerarşik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır şeklinde kurulmuştur F Testi 4,550 olarak bulunmuş ve olasılık derecesi ise $*p<0.05$ olarak bulunduğundan H6 kabul edilmiştir.

Yöneticilerin liderlik tarzlarının araştırılması ve anlaşılması, yönetici pozisyonundaki kişilerin geleceğe yönelik planlama yapmasında önem arz etmektedir.

Mevcut çalışma, literatüre ve uygulamaya yönelik katkılar içermesine rağmen bazı kısıtlara da sahiptir.

Örneğin, üniversite çalışanları üzerinde yapılan bu çalışma, farklı sektörlerdeki veya farklı üniversitelerdeki çalışanlarla da yapılabilirse çalışmanın sonuçlarının daha genele yayılabilmesi mümkündür.

İleride yapılacak olan çalışmalarda, liderlik davranışları ölçülürken; yöneticilerin hem kendileri tarafından kendilerini değerlendirmeleri; hem de bu çalışmada olduğu gibi kendine en yakın üst tarafından yani başkaları tarafından değerlendirme yapılarak sonuçların karşılaştırılması gerçekleştirilebilir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1988). Transformational Leadership, Emerging Leadership, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 29-50.
- Bass, B.M. and Stogdill, R.M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications. 3.Edition. New York: The Free Press.
- Bayram, Ş. (2013). Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Ana Bilim Dalı, Gebze.
- Brouer, R. L. (2007). The Role of Political Skill in The Leadership Process-Work Outcomes Relations. Yayımlanmamış Doktora Tezi. The Florida State University, Collage of Business, USA.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, ss. 91-108.

- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3), ss. 49-66.
- Groves, K.S. (2006). Leader Emotional Expressivity Visionary Leadership and Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (7), pp. 566-583.
- Hodgetts, R. M. and Luthans, F. (2003). *International Management, Culture, Strategy and Behavior*. New York: McGraw Hill / Irwin Publish.
- Kabacoff, R.I. (1998). *Gender Differences in Organisational Leadership: A Large Sample Study*. Portland, ME, Management Research Group.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. and Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), pp. 385-425.
- Mumford, T. V., Campion, M. A. and Morgeson, F.P. (2007). The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirements Across Organizational Levels. *The Leadership Quarterly*, 18, pp. 154-166.
- Nicholls, J. (1994). The 'Heart, Headandhands' of Transforming Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 15 (6), pp. 8-15.
- Oshagbemi, T. and Gill, R. (2004). Differences in Leadership Styles and Behaviour Across Hierarchical Levels in UK Organisations. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (1), pp. 93-106.
- Oshagbemi, T. and Ocholi, S.A. (2005). Leadership Styles and Behaviour Profiles of Managers, *Journal of Management Development*, 25 (8), pp. 748-762.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tichy, N.M. and Ulrich, D. (1984). The Leadership Challenge: A Call For The Transformational Leader. *Sloan Management Review*, 26 (1), pp. 59-68.
- Tsui, A.S., Wang, H., Xin, K.R. (2006). Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types. *Management and Organization Review*, 2 (3), pp. 345-376.
- Wang, Z. and Satow, T. (1994). Leadership Styles and Organizational Effectiveness in Chinese – Japanese Joint Ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 9 (4), pp. 31-36.
- Yalınkılıç, R. (2010). İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Research Article

Eğitim Kurumlarının Hiyerarşik Düzeylerindeki Liderlik Tarzları Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma

A Research on The Differences Between Leadership Styles at The Hierarchical Levels of Educational Institutions

Artur BOLGANBAYEV Dr. Ahmet Yesevi Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü artur.bolganbayev@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-8476-6975	Kundyz MYRZABEKKYZY Dr. Ahmet Yesevi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Finans Bölümü kundyz.myrzabekkyzy@ayu.edu.kz https://orcid.org/0000-0001-7207-4146	Dinmukhamed KELESBAYEV Doç. Dr. Ahmet Yesevi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü dinmukhamed.kelesbayev@ayu.edu.kz https://orcid.org/0000-0002-4193-8121
---	---	--

Extensive Summary

Introduction

Different leadership approaches focus on different types of common characteristics, behaviors, situational actions, differences, and innovativeness of leaders. One of the best ways to reach a synthesis by analyzing these approaches is to look at the development stages and history of the concept of leadership. Leaders and followers have been the subject of many scientific studies. There are different leadership approaches. The adopted approach is crucial to the success of businesses and employees. Therefore, this study addresses the general characteristics of leadership and the relationship between these concepts with each other. For this purpose, 101 people working at the upper, middle, and lower levels at Akhmet Yassawi University were surveyed. The managers were asked questions about determining the vision, environmental sensitivity, exhibiting extraordinary behaviors, taking personal risks, showing sensitivity to member needs, and maintaining the status quo (5-point Likert Scale). Finally, the responses of upper, middle, and lower-level managers were analyzed.

Literature Review

There is extensive literature on leadership behaviors and perception of leadership behaviors. It is noteworthy that in almost all of these studies, the managers whose behaviors are evaluated are top managers. According to Lowe et al. (1996: 385-425), the main reason for this is the false belief that management levels other than senior managers have little role in achieving organizational success. However, in today's competitive environment, it is necessary to examine the behaviors of managers at all levels to determine whether they can motivate employees to develop necessary behavior patterns for the organizations to achieve success. Again, according to Lowe et al. (1996: 385-425), organizations today have to be more flexible than in the past. This flexibility requires that managers from all levels of the organization make decisions from time to time. This increases the importance of lower and middle-level managers.

The Importance and Purpose of the Research

The purpose of this study is to determine how lower, middle and upper-level managers perceive superior leadership behaviors in educational institutions (Akhmet Yassawi University) and whether their perception of leadership behavior differs according to hierarchical levels. Although there are many studies on the leadership styles and behaviors in the literature, few studies have

been found that show how leadership behaviors are perceived according to hierarchical levels. According to Oshagbemi and Gill (2004: 93), the reason for this is that the success of the business is generally seen as equivalent to the behavior of the top-level manager and that the leadership-related studies focus on their behavior.

In the literature, most of the leadership behavior researches generally collected data from the managers themselves (Brouer, 2007: 41-46; Çağlar, 2004: 91-108; Çelik ve Sünbül, 2008: 49-66; Taşkıran 2010: 169-183). In only a few studies (Groves, 2006: 566-583), data on leadership behaviors were collected from employees. In this study, while measuring leadership behaviors, we didn't ask managers to evaluate their behavior; but we tried to determine how the employees perceive the behaviors of their closest superior. In other words, while a mid-level manager evaluates the behavior of the top-level manager; lower-level managers evaluated the behavior of mid-level managers, and employees who were not in any managerial position evaluated the behavior of the lower-level management.

The Universe and the Sample of the Research

As the study universe of the research, we selected the top, middle, and lower-level managers working at Akhmet Yassawi University. Research data is collected from 101 managers. The data were collected by questionnaire technique in the last week of May 2015, by reaching the relevant people by e-mail and one-to-one.

Collection of Research Data

Before the research data were collected, the contact information of all managers was received from the Rectorate of Akhmet Yassawi University and their participation status was learned. A total of 150 questionnaire forms were distributed to businesses that agreed to participate in the research. 101 of these questionnaires have returned. According to this figure, the rate of return was 67.3%.

Survey Form and Measurement

The survey questionnaire consists of six parts. The first part includes questions about administrators' determination of vision, the second part with their environmental sensitivity, the third part with their unusual behavior, the fourth part about their risk appetites, the fifth with their sensitivity to member needs, and the sixth about their stand towards status quo. All of the variables used in the questionnaire were measured with scales prepared in the 5-point Likert type between 1-Strongly disagree and 5-Strongly agree. To measure the leadership behavior of managers, we used the CEO Leadership Behavior Measurement Survey developed by Tsui et al. (2006: 345) and the Leadership Effectiveness Analysis (LEA) study of the Management Research Group. The research consists of 20 questions about leadership.

Research Hypotheses

The research tests the following hypotheses.

H1. There is a positive relationship between the leader's vision setting and his/her hierarchical level.

H2. There is a positive relationship between the environmental sensitivity of the leader and his/her hierarchical level.

H3. There is a positive relationship between the leader's exceptional behavior and his/her hierarchical level.

H4. There is a positive relationship between the leader's risk appetite and his/her hierarchical level.

H5. There is a positive relationship between the leader's sensitivity to the needs of members and his/her hierarchical level.

H6. There is a positive relationship between the leader's maintaining the status quo and his/her hierarchical level.

Analysis and Findings

The data obtained from the questions prepared using the scales, all of which are five (5) digits Likert type and whose validity and reliability have been proven in different studies were evaluated with the statistical package program named SPSS 22.0 for Windows. The data analysis included frequency tables of the demographic characteristics of the respondents, factor analysis, reliability tests, correlation analysis including the mean and standard deviations of the variables, and regression analysis for testing the research hypotheses.

The following tables include the results of factor analysis. Considering other studies, factor analysis has been applied to independent variables, namely, leaders' vision setting, environmental sensitivity, exhibiting extraordinary behaviors, taking personal risks, showing sensitivity to member needs, and maintaining the current situation. Likewise, factor analysis was conducted for the dependent culture of the dependent variable. In this way, a choice was made among those who are in the same dimension and whose meanings are close to each other with similar expressions. We also tried to determine the variables that the participants were more homogeneous and less unstable in their judgments by considering the average and standard deviation values. Thanks to this analysis, a meaningful factor structure was achieved.

A five-point Likert-type scaled 20-item scale was prepared to determine “Leadership” among employees. The scale was applied to 101 employees. To determine the factorial structure and validity of the scale, exploratory factor analysis was performed on the collected data.

A significant difference was found between the opinions of the managers regarding personal risk-taking in leadership according to their income status ($p < 0.05$). However, there was no significant difference between the opinions of the managers regarding vision determination, environmental sensitivity, exhibiting extraordinary behaviors, showing sensitivity to the members' needs, maintaining the status quo according to their income status ($p > 0.05$).

Conclusion and Recommendations

In this study, it was investigated how lower, middle, and upper-level managers (Akhmet Yassawi University) perceive superior leadership behaviors and whether their perceptions differ according to their position in the hierarchy. Although there are many studies on the leadership styles and behaviors in the literature, few studies have been found that show how leadership behaviors are perceived according to hierarchical levels.

Questionnaire study and survey data on the personnel working in the relevant units of Akhmet Yassawi University and evaluated in the statistical software program SPSS 22.0 for Windows.

To determine the “Leadership” qualifications among the employees, a five-point Likert-type 20-item scale was prepared. The prepared scale was applied to 101 employees. To determine the factorial structure and validity of the scale, exploratory factor analysis was performed on the collected data. The Kaiser-Meyer-Olkin statistics exceeding 0.50 is an indicator that the number of samples is sufficient for the data (Kalaycı, 2005: 322). In this study, KMO statistics were found to be 0.806.

When the total variance table explained was examined, it was observed that there were six factors larger than 1.0 eigenvalue on a 20-item scale and the explanatory power of this six-factor measurement tool was 79%.

First, we analyzed demographic information. 74.3% of the participants are male. 33.7% of the participants are between the ages of 20-29. 64.4% of them have a graduate education, 51.5% have professional seniority in the range of 1-5 years. The income level of 36.6% of the participants is medium or good.

The analysis showed that the leadership behavior was observed in the upper, middle and lower levels of Akhmet Yassawi University and the leadership behaviors were influential.

As a result, 6 hypotheses have been established.

Researching and understanding the leadership styles of managers is important for people in executive positions to plan for the future.

Although the present study includes contributions to the literature and practice, it also has some limitations.

For example, if this study conducted on university employees can be conducted with employees from different sectors or different universities, it is possible to spread the results of the study more widely.

While measuring leadership behaviors in future studies; managers' self-evaluation, both by themselves; In addition, as in this study, the results can be compared by evaluating the closest person, that is, by others.