

ÜNİVERSİTE AKADEMİK YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Doç. Dr. Hüseyin KORKUT

GİRİŞ

Yönetim denildiği zaman, hemen akla yönetici ve lider kavramları gelir. Bu kavramların çeşitli zamanlarda eş anlamda ya da farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Yönetici, bir örgütün amaçlarını mevcut örgütsel yol göstericileri-başka bir deyişle, (emir, direktif, kararname) örgüt yapısını ve prosedürü kullanarak gerçekleştiren kimsedir. Lider ise, bunun ötesinde etkileme gücüne sahip olan kişidir. Eğer bir yönetici, böyle bir etkileme gücüne sahip değilse, o sadece bir yöneticidir, yönettiği örgütten ayrıldığında, o örgütün gelişmesi ile ilgili bir iz bırakması sözkonusu olmaz. Lider, yönettiği kişilerin yaratıcı güçlerini harekete geçirir, onların potansiyellerini açığa vurmalarını sağlar. Lider niteliğine sahip bir yönetici, insan ve madde kaynaklarını, işgörenlerin amaç ve ihtiyaçlarını örgütün amaçları doğrultusunda ve bu amaçları birlikte gerçekleştirecek şekilde harekete geçirebilmesi sözkonusudur.

Örgütte güdülenme, moral, doyum konularında duyarlı olan lider yönetici, işgörenleri isteklendirme, heyecanlandırma ve kendilerini tam bir coşkuyla örgüte adanma duygularını canlı tutmaya yönelik çaba içinde olur ve sonuçta örgüte zaman, para ve enerjiyi en ekonomik biçimde kazandırır¹.

Sonuç olarak lider, Bursahoğlu'nun deyişiyle "büyük planların yaratıcısı ve yapıcısıdır"².

Bir yönetici, yasal yetkilerle dinamik bir güce sahip olabileceği gibi, grup üyelerinin sağladıkları destek nedeniyle de güç kazanabilir. Bu her zaman böyle olmayabilir de. Yasal yetkisi olan her yönetici, lider konumunda olmayacağı gibi, her liderin de yasal yetkilere sahip olması

1 Mustafa Aydın, *Eğitim Yöntemi*, (Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1988), s. 209.

2 Ziya Bursahoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, (Ankara: A.Ü. Eğitim Fak. Yayınları, No: 78, 1979), s. 286.

gerekmez. Hatta bir örgüt için durum ve zamana göre birden fazla lider de bulunabilir.

Özet olarak, liderlik formal organizasyonlara has değildir, liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Liderlik niteliklerine sahip de olabilmektedir. İdeal durum, yöneticinin aynı zamanda liderlik niteliklerine sahip olmasıdır. Başka bir deyişle, "yöneticinin, örgütünü en verimli, en ussal bir biçimde işler duruma getirebilmesi için, aynı zamanda lider olmak zorundadır"³.

Liderlik, sadece üst konumlardaki bir statü için sözkonusu olmaz, bir müdür de lider rolü oynayabilir. Ancak, izleyici sayısı, amaçlar ve içinde bulunulan koşullar farklı olabilir.

Koçel, bu görüşü şu şekilde formüle etmektedir:

Liderlik = f (lider, izleyiciler, koşullar)⁴

Yukarıdaki formül, liderliğin; izleyiciler ve koşulların bir fonksiyonu, bir ilişkiler süreci, ancak karmaşık bir süreci olduğunu göstermektedir.

Liderliği, sanat olarak gören yazarlar da vardır.

Ergun ve Polatoğlu, liderliği, "örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bireyleri ve kümeleri eşgüdümleme ve güdüleme sanatıdır." biçiminde tanımlarken, ayrıca liderlik hakkında şu ifadeyi kullanmaktadırlar: "Liderlik, insanların planları ve kararları, eyleme dönüştürme sanatıdır"⁵.

Koçel'in, liderlikle ilgili formülü, Davis tarafından benzer biçimde ifade edilmektedir. Ona göre, liderlik: lider, izleyiciler, hedefler ve çevreden oluşan değişkenlerce etkilenmektedir.

Davis'e göre, "liderler çok değişik ve karmaşık durumlarda işlev görürler ve çeşitli nedenlerle başarıya ulaşırlar, ya da başarısızlığa uğrarlar. Liderlik, karmaşık bir sistemin parçasıdır ve lideri yaratan nedir? sorusunun yalın bir yanıtı da yoktur"⁶.

3 Yahya Kemal Kaya, *Eğitim Yönetimi; ve Türkiye'deki Uygulama*, (Ankara: Olgaç Matbaası, 1986), s. 101.

4 Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: İşletme İktisadı Yayın No.: 101, 1989), s. 259.

5 Tugay Ergun, Aykut Polatoğlu, *Kamu Yönetimine Giriş*, (Ankara: TODAI Yayın, No: 212, 1984), s. 152.

6 Keith Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*. Çev.: Kemal Tosun ve arkadaşları, (İstanbul: İstanbul Üniv. Yayın No: 3028, 1982), s. 144.

Anlaşılabacağı üzere, liderliğin ne olduğu, hangi etkenlerin liderliği belirlediği konusunda farklı kuramlar gelişmiştir.

Eskiden liderlik konusunda, "el yazısı, kafatası incelemesi" yapıldığı, gibi, "astrolojiden" dahi yararlananlar olmuştur⁷.

Liderlik Kuramları

Aşağıda liderlik kuramları özet halinde verilmektedir.

Kaya, liderlik kuramlarını, (1) Özelliğe ağırlık veren yaklaşımlar: Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir. (2) Lideri zaman yaratır yaklaşımı: Hitler, Mussolini, Stalin gibi liderlerin durumları (3) Karşılıklı etkileşim, ya da grup yaklaşımı: Liderlik karşılıklı etkileşim ürünü, grup üyeleri tarafından verilen otoritedir. (4) Liderlik seçiminde Takas Kuramı: Lider adayı, ödüllere, maliyeti karşılaştırarak, sonucu belirlemeye çalışır, şeklinde sınıflandırmaktadır⁸.

Dereli, liderlik kuramlarını; (1) Kişisel özellik ve niteliklere dayanan yaklaşım, (2) Davranış verilerine dayanan yaklaşım, (3) Durumsal modern yaklaşım olarak üç başlık altında incelemektedir⁹.

1) *Kişisel özellik ve nitelikler yaklaşımı,*

Başarılı 100 yönetici üzerinde yapılan araştırmada, kişilik özelliklerini gösteren bir şema çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın ortaya çıkardığı başarılı yöneticilerin niteliklerinden bazıları şunlardır: (1) Yüksek çalışma ve başarı isteği, (2) Üstlerin yardım edici olması, (3) Kararlılık, (4) Kendine güven, (5) Aktif mücadeleci kişilik, (6) Gerçekçilik, (7) Astlardan çok, üstlerle özdeşleşme. Bu kuramı savunan Ghiselli, Fiedler ve Meuwere'in ve daha pek çok araştırmacının çalışmaları bulunmaktadır. Bu kuramın sakıncası, insanların özelliklerini sıralamanın sınırını bulmak hem zor, hem de kişilik niteliklerinin ölçülmesi de bir o kadar yanıltıcı ve sübjektif sonuçlara götürmektedir.

2) *Davranış Yaklaşımı,*

a) Otokratik, Demokratik ve "Laissez Faire" liderlik hakkında Lewin, Lippit ve White'in yaptıkları araştırmalardan sözedilmekte ve en olumlu liderlik tipinin demokratik olduğu vurgulanmaktadır.

⁷ Davis, *Aynı*, s. 142.

⁸ Kaya, *Ön. Ver.* s. 102-107.

⁹ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, (İstanbul: İstanbul Üniv. Yayın No: 2142, 2142, 1976), s. 191-217.

Tannebaum ve Schimmedt'in araştırmalarına göre, yöneticinin hem astlarıyla, demokratik ilişkiler içinde bulunabileceğine, hem de otorite ve kontrolü koruyabileceğine ilişkin liderlik davranışları bir "doğru" üzerinde gösterilebilecek bir hareketlilik içindedir.

b) Bale'in Harvard Üniversitesi'ndeki araştırması sonucuna göre, en iyi fikirleri ortaya atan ve en çok sevilen grup üyesi lider olabilmektedir.

c) Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki liderlik araştırmalarında, araştırmacılar, "gözetmenler"ın davranışları ile ilgili 1800 boyut geliştirmişler, bunları sonradan "insan faktörüne ilgi = Consideration" ve "yapıyı harekete geçirme = Initiating Structure" adı altında iki boyuta indirgemişlerdir. Yapıyı harekete geçirme boyutunda, yönetici, kendinin ve grubunun iş ve amaçlarını tanımlar, şekillendirir ve harekete geçirir. Bu boyutta yüksek puan alan yöneticilerin, grup faaliyetlerini yönetme, planlama, haberleşme, yeni fikirleri uygulamaya koyma konularında başarılı oldukları kabul edilir. İnsan faktörüne ilgi boyutunda da, insan ilişkilerinde, karşılıklı güven ve dayanışmaya ağırlık veren yönetici davranışları sözkonusudur.

Bu boyutta, yüksek puan alan yöneticilerin insan ilişkilerinde ahenk, dayanışma, iki yönlü haberleşmeye önem verdiklerini gösterir.

Fleishman ve Harris; insan faktörü ve yapıyı harekete geçirmedeki başarılı davranışların astların etkinliğinde önemli rolü olduğunu göstermişlerdir.

d) Detroit-Edison araştırmaları bulgularına göre, değişme olayı karşısında yöneticinin teknik ve yöneticilik yetenekleri, astların gözünde insan faktöründen daha çok önem kazanmaktadır. Bu sonuç, kriz anlarında otoriter liderliğin yeğ tutulmasını açıklar mahiyette görülmektedir.

e) Michigan Üniversitesi, Araştırma Merkezi, liderlik davranışlarında; Likert'in öncünlük yaptığı araştırmacı grubu, lider davranışı olarak, işe yönelmiş lider, işçiye yönelmiş lider kategorilerini belirlemişler ve işçiye yönelmiş gözetimcilerin verimini daha yüksek, başarılarını daha fazla bulmuşlardır.

Davranış ekolüne yönelen eleştiriler:

- 1) Lidere ait gerçek davranışları saptamak güçtür.
- 2) En etkili olan liderlik tipi hakkında görüş birliği yoktur.

3) Davranışçılar daha çok Amerikan Sosyo-kültürel ortamının özellikleri ile sınırlı olmuşlardır. Başka kültürlerde otoriter liderlik çeşitlerinin geçerli olabileceğini kabul etmek mümkündür.

3) *Modern yaklaşım,*

İki kategoriye ayrılan modern yaklaşım, işin nitelikleri ile durumun gerçeklerini dikkate almaktadır.

a) Katz ve Kahn'ın geliştirdiği, Açık Sistem Yaklaşımında, varılan sonuç, insan ilişkilerine yönelen (demokratik) liderlik, alt kademelere göre orta ve üst kademelerde daha etkili ve başarılı olmaktadır.

b) Fiedler'in Durumsallık (Contingency) yaklaşımındaki elde edilen araştırma sonuçlarına göre, (1) Güvenilen ve sevilen lider resmi ünvanlara sahip olma ihtiyacı duymadan liderliğini daha kolay kabul ettirebilir. (2) Görev belirsiz ve tanımlanmamış ise, liderin, grubu etkilemesi güç olur (3) Liderin işgal ettiği pozisyona bağlı iktidar kuvvetli ise (gruba üye alma, terfi, gruptan çıkarma, liderlik devamlı veya, grubun isteği ile mi sona eriyor?), liderlik görevini yerine getirmesi de o kadar kolay olur.

c) Hause'nin, Araç-Amaç modelinde, işden duyulan doyum ve rol belirsizliği değişkenleri kullanılmaktadır.

İşden doyum, bir durumun kişisel açıdan ne derece ödül sağlayıcı olduğunu rol belirsizliği ise, iş görenin görevi ile ilgili belirsizlik derecesini göstermektedir. Rol belirsizliğinin, stres, psikolojik baskı ve verim düşüklüğü ile ilgili olduğu kabul edilmektedir.

Hause, "yapıyı harekete geçirme", ve "insan faktörüne ilgi" boyutlarını kullanmakta; birincisini rol belirsizliğini azaltan, ikincisini ise, iş doyumunu artıran araç olarak görmektedir.

Türk Üniversitelerinde Yönetim, Yönetici ve Liderlik

Dünyada 1968 yılında başlayan ve hızını Türkiye'de de hissettiren, gençlik sorunlarının estirdiği rüzgarlar, dikkatleri yükseköğretime çevirmiş ve bu alanda birtakım reform hareketlerinin yaşanmasına neden olmuştur. 1973 yılında yürürlüğe giren, üniversiteler yasası, 8 yıl uygulandıktan sonra, 12 Eylül döneminin operasyon masasına yatmaktan kurtulamamış, halen yürürlükte olan YÖK düzenine girilmiştir. Bu dönem içinde, yükseköğretimin en çok yazılan ve konuşulan konusu, yönetim sistemi ve özerklik kavramı olmuştur.

Üniversitelerin idari özerklikten yoksun bırakılmış olmaları, bu kurumlara ve Türk bilim hayatına indirilen bir darbe, öğretim elemanlarının kendilerini yönetenleri seçmek ehliyetine sahip görülmemeleri, bir hakaret olarak değerlendirilmiştir. Üniversiteleri, çağın gerisine ittiği iddia edilen bu düzen, yükseköğretimdeki dar boğazların, hatta çıkmazların baş nedeni olarak gösterilmeye çalışılmıştır.

Ancak, bir yandan yükseköğretimdeki okullaşma oranının düşüklüğünü, diğer yandan yükseköğretimin öğretim elemanı, eğitim-öğretim ve araştırma yetersizliklerini dikkate almadan, yükseköğretim sorunlarının kaynağını yönetim biçiminde görmek, ihtiyatla karşılanması gereken bir yaklaşım şekli olarak görünmektedir.

İdari özerkliğin varolmamasının sakıncalarını tartışmayı bir tarafa bırakarak, üniversite akademik yöneticilerinin görevlerini ne derece yönetim kurallarına göre yerine getirdikleri, ne derece liderlik davranışları gösterebildikleri konusu, üzerinde durulmaya değer bir konudur. Çünkü, amaç, kurumun (örgütün) iyi yönetilip, yönetilmemesi, üyelerin (işgörenin) uyum ve doyuma ulaşip, ulaşmamaları, dolayısıyla, iş veriminin yüksekliği sözkonusu kurumlar için önem taşımaktadır. Üniversite yöneticilerinin Yapıyı Kurma ve İnsan İlişkileri boyutlarındaki yetenek ve becerileri hakkında bilgi sahibi olmak, bu kurumların iyi yönetilip, yönetilmediklerini, dolayısıyla, geleceklerinin ne derece ümit verici olduğunu kestirmeye yardımcı olur.

Kısacası, sözkonusu kurum yöneticilerinin ne derece liderlik kimliği kazandıkları ve bundan kurumlarını nasıl yararlandıkları, incelemeye değer görülmüştür.

Türkiye'deki 29 üniversitenin bir kısmı YÖK döneminden sonra kurulmuştur. 19 üniversite, YÖK öncesinde idari özerkliğin bulunduğu dönemde faaliyet göstermişlerdir. Mevcut 29 üniversitenin bir kısmında rektörler değişmemiştir. Rektörleri değişenlerin, ya da yeni kurulan üniversitelerin bazılarında, otoriter bir yönetim şekli uygulandığı iddiaları ortaya atılmıştır. Bu üniversitelerde fikir ve düşünce özgürlüğünün, zaman zaman kısıtlandığı, bilimsel faaliyetlerde çeşitli engellerin çıkarıldığı, bazı öğretim elemanlarının yöneticiler tarafından yakın takipte tutulduğu şeklindeki görüşler, kamu oyunda basın yoluyla sürekli olarak gündemde tutulmaya çalışılmıştır.

Türkiye'de üniversite akademik yöneticileri; alt kademelerde kısmen seçimle, yukarıya doğru gittikçe atama yolu ile görevlendirilirler. Şöyle ki: Anabilim Dalı Başkanları, öğretim elemanlarının seçimi ve Dekanlar

ataması ile; Bölüm Başkanları, Anabilim Dalı Başkanlarının görüşü alınarak, Dekanlar tarafından; Dekanlar, Rektörün önerisi üzerine, üç aday arasından Yükseköğretim Kurulu tarafından; Rektörler ise, Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenen üç aday arasından, Cumhurbaşkanı tarafından atanırlar¹⁰.

Üniversiteler, yüksek düzeyde eğitim yapan aynı zamanda araştırma merkezleri durumunda olan kurumlardır. Bu kurumların yöneticileri, göreve geliş biçimleri bakımından başlangıçta birer statü lideri durumundadırlar. Başka bir deyişle, formal yetkilerini kullanan yöneticiler, bu yetkilerden güç alan üst ya da baş durumundadırlar. Yöneticinin formal yetkileri yanında, sosyal ve teknik yetkiler kazanması onu kolayca lider durumuna getirir. Sosyal yetki, içinde bulunduğu gruptan ve kurumun dışındaki ögelerden gelir. Teknik yetki, yöneticinin, yönetim bilgisi ve becerisinin oluşturduğu bilgidir.

Yönetici, başında bulunduğu iç ve dış ögeleri kurumunun amaçlarına dönük biçimde eyleme geçirilebildiği takdirde; gerçek liderlik işlevini yerine getiriyor demektir.

Üniversitelerde, iç ögeler denildiğinde, yöneticiler, öğretim elemanları, öğrenciler, memurlar ve diğer personel; dış ögeler olarak, öğrenci velileri, iş piyasası-endüstri, ara kurumlar (YÖK, ÜAK) sayılabilir.

Üniversite yöneticilerinin liderlik rolü oynayabilmeleri, astlarının (yönetimi altında bulunan elemanlar) demokratik davranış içinde olmaları ile ilgilidir¹¹.

Durum böyle olduğu zaman, yöneticinin sorumluluğu da paylaşması gerekir. Bu ise, kanun ve yönetmeliklerin taşıdığı hükümlere bağlıdır. Eğer yetki devri artar ve sorumluluklar astlarla paylaşılır duruma gelirse, başka bir deyişle, yönetimde merkeziyetçilik azalırsa, yöneticinin informal liderlik şansı artar.

Liderlik kuramları incelendiğinde, örgütün olağanüstü ve bunalımlı zamanlarda yöneticinin daha otoriter bir tutum izlemesi nedeniyle, üyelere göstereceği anlayışın azalacağına ve onların gereksinmelerini yeterince karşılayamayacağına ilişkin görüşlere rastlanır. Böyle durumlarda yapıyı kurma ve etkileşim boyutu ile ilgili davranışların ön plana geçeceğinden söz edilmektedir.

10 Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği, Mad. 4, 8, 13, 16, 17. Resmi Gazete. (18 Şubat 1982 tarihi ve 17609 sayı)

11 Ziya Bursahoğlu, *Ön. Ver.* ss. 58-62.

Bursahoğlu, bir fakültenin Bölüm Başkanları üzerinde yapılan, öğretim üyelerinin Bölüm Başkanlarını değerlendirmesi hakkındaki araştırma sonuçlarını, şu şekilde özetlemektedir: Bölüm Başkanı, liderlik davranışının, Yapıyı Kurma ve Anlayış boyutlarında yetersizse, bölümün yönetimi ile ilgili şöhreti o derece kötü olmaktadır¹².

Genelde, eğitimi sosyal, politik ve ekonomik faaliyetler zinciri olarak düşünecek olursak, birer eğitim kurumu olan üniversiteleri de, eğitim sistemi içindeki fonksiyonlarını bu çerçevenin dışında tutamayız.

Yöneticinin davranışını etkileyen sosyolojik boyutun esası, sosyal ortam, sosyal değerler, sosyal katılım ve yöneticinin bulunduğu makamdır.

Her çeşit yönetimde, yönetici politika yapıcısı olduğu gibi, politika uygulayıcısı rolünü de oynar. Bir üniversite yöneticisi de ülkenin eğitim politikasında kendine düşeni kendi eğitim ortamı içinde uygular. Eğitim politikası ve düzenini ara kuruluşlar (YÖK) önemli derecede etkilerler¹³.

Yükseköğretim Kurulu (YÖK), yükseköğretim politikasının üretiminde ve değiştirilmesinde önemli derecede rol oynamaktadır.

Yönetici davranışını etkileyen üçüncü boyut, ekonomik boyuttur. Üniversite yöneticisinin davranışı, ekonomi bilgisi ile de etkilenmektedir. Bu bilgi eğitim maliyetinin ekonomi ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmesini, kamu maliyesi içindeki yerinin ve oranının görülebilmesini sağlar.

Ekonomi bilgisi, üniversite yöneticisine, kurumunun ve ülkenin sınırlı kaynaklarını kullanma konusunda isabetli kararlar vermesini sağlar. Kaynakların sağlanması, dağıtımı ve kalkınma hedeflerine göre kullanımı her eğitim yöneticisinde olduğu gibi, üniversite yöneticisi için de önemli olmaktadır.

Üniversite yöneticisinin davranışını etkileyen sosyolojik, politik ve ekonomik etkenler, yöneticide "teknik, insancıl ve kavramsal" beceriler gelişmesini de gerekli kılmaktadır. Teknik beceriler, maddeye "eşya"ya dönük becerilerdir ve hizmet öncesi öğretimde kazandırılır. Uzmanlık bilgisi, uzmanlığın verdiği analiz-sentez yeteneği ve "uzmanlığının gerektirdiği araçları kullanma yeteneği" bu becerilerden sayılır.

İnsancıl beceri, yöneticinin üyesi bulunduğu grupta, etkili bir biçimde görev yapma ve üyelerle yakın ve içten işbirliği sağlama durumunu ifade eder.

12 Bursahoğlu, *aynı*, ss. 290-291.

13 *Aynı*, s. 291.

Kavramsal beceri, “örgütü bir bütün olarak görmek ve duymak yeteneğidir.” Örgütteki çeşitli görevlerin birbiriyle bağımlı, örgüt sisteminin bir parçasında meydana gelen değişikliğin diğer parçaları nasıl etkilediğini görebilme yeteneğidir¹⁴.

Bursahoğlu, başarılı ve başarısız yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmanın, sonuçlarına göre, teknik beceriler arasında az bir fark olduğunu, insancıl beceriler bakımından farkın fazla olduğunu, kavramsal beceriler farkının ise, çok fazla olduğunu belirtmekte ve kavramsal ve insancıl becerilerin yönetici başarısında daha fazla etken olduğu sonucunu dile getirmektedir. Ypzar, bu sonuca ilişkin görüşünü ise, şu şekilde özetlemektedir: “yöneticinin örgüt parçaları ve görevleri arasındaki bağımlılığı ve etkileşimi görebilmesi, ancak, bu beceri yoluyla olanaklıdır”¹⁵.

Araştırma İhtiyacı

Üniversiteyi oluşturan birimlerden, eğitim ve araştırma kurumu fakültelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde, Dekan, Bölüm Başkanları ve Öğretim Elemanları en önemli rolü oynamaktadırlar.

Söz konusu amaçların gerçekleştirilmesi yönetimde etkili rol oynayan yöneticilerin baş arılı, yönetsel davranışlarda bulunmasını gerektirmektedir. Yöneticilerin öğretim elemanları ile etkin ve olumlu ilişkiler geliştirmeleri, buldukları kurumda liderlik statüsü kazanmalarına bağlıdır. Bunun için de, formal yetkilerle donanmış Dekan, Bölüm Başkanı gibi yöneticilerin, eğitim elemanları ve diğer öğeler tarafından kabul görmeleri, benimsenmeleri, onların liderlik statüsü kazanmalarını sağlar.

Aydın’ın deyişi ile, “personelin örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını örgütsel amaçlara yönlendirmede, belirli, alışılmış ve rutinleşmiş davranış biçimlerini aşabilen kişi” yöneticilik stütüsünden, liderlik statüsüne geçebilir¹⁶.

Örgütlerde, yönetici ne derece liderlik davranışı gösterirse, örgüt çalışanları o derece etkin ve verimli çalışma gösterir.

Üniversitede yükseköğretimin amaçlarını gerçekleştirme konusunda gerekli önlemleri almak, mevcut yapıyı yaşatmak ve havayı korumak-

14 Bursahoğlu, *aynı*, ss. 318-333.

15 *Aynı*, s. 334.

16 Mustafa Aydın, “*Etkileyen ve Etkilenen Bir Kişi Olarak Yönetici*” Yayınlanmamış ders notları, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi Eğitim Bölümü, Ankara, 1981).

tan sorumlu iç öğelerin lideri, Rektör, Dekan ve diğer yöneticiler olmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarında atama ile göreve gelen akademisyen yöneticiler, başlangıçta üst, ya da baş durumunda olup, sadece statü lideridirler. Bu konumda olan yöneticilerin, sosyal ve teknik yetkilerle de donanmaları gerekir. Sosyal yetkiler, yöneticinin etrafındaki gruptan, kurumun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiler ise, yöneticinin, yönetim konusundaki bilgi ve becerileri ile sağlanacaktır. Sözü edilen bu yetkileri kullanacak olan yönetici, ulaşacağı liderlik rolü ile, içinde bulunduğu iç ve etrafındaki dış öğeleri başında bulunduğu kurumun amaçlarını gerçekleştirecek doğrultuda harekete geçirecektir¹⁷.

Yönetim, örgüt içinde, yeni durumlara ve koşullara göre sosyal değerleri geliştirmek ve uygulamakla yükümlüdür. Bu durumda, yönetici "yaratıcı gücü, zekası, çözümleyici yeteneği, tarafsızlığı ve yöneticilik isteği" gibi özellikleri ile, sadece konulmuş değerleri izlemek, uygulamak değil, yeni değerler yaratarak, örgütün canlılığını korumaya çalışır¹⁸.

Bu mekanizma içinde yönetilen Türkiye'deki üniversitelerde, demokratik yönetimin ortadan kalktığı, idari özerkliğin bulunmaması nedeniyle otoriter yönetime doğru kaymalar görüldüğü ve emir komuta zinciri içinde kararlar oluşturulduğu şeklindeki değerlendirmeler ve buna bağlı olarak kamu oyunda eleştiriler sürüp gitmiştir.

Ayrıca, gerek üniversite çevrelerinden, gerekse basından, YÖK, 12 Eylül sonrası sistemin yaratıcısı ve uygulayıcısı olarak nitelendirilmiş ve sürekli yargılanmıştır.

Ancak, toplumun rahatsız olduğu bir sorunun bilimsel yaklaşımla ele alınması başka bir deyişle, bilimsel araştırmaya tabi tutulması, çağdaş bir gereklilik olduğu halde, ne yazık ki, yükseköğretimin içinde bulunduğu sorunlar, darboğazlar, ya da bu kesimin gereksinimleri konusunda kayda değer herhangi bir bilimsel araştırma girişimine rastlanmamıştır.

Eğer, üniversitelerimizde, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun getirdiği düzen, demokratik yönetim şeklini ortadan kaldıran bir sistemi yürürlüğe koymuşsa, yöneticilerin tutumlarında da böyle bir yönetim şeklinin etkilerini görmek, herhalde mümkün olacaktır.

17 Bursahoğlu, *Ön. Ver.*, ss. 59-60.

18 Bursahoğlu, *Aynı*.

Dolayısıyla, idari özerkliğin bulunmadığı üniversitelerimizde, yöneticilerin liderlik davranışlarının türü ve derecesi, yapılacak araştırmalarla ortaya çıkarılabildi. Bu düşünceden hareketle, tarafımızdan bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada; Atatürk Üniv., Çukurova Üniv., Ondokuz Mayıs Üniv., Selçuk Üniversitesinin oluşturduğu dört üniversite grubu üzerinde dört denence sınanmıştır. Bu denenceler ve adigeçen, üniversitelerin araştırmaya konu edilme gerekçeleri aşağıda gösterilmektedir:

Denenceler :

- 1) Dört üniversitenin öğretim elemanları, Dekan ve Bölüm Başkanlarının, liderlik davranışlarını, anlamlı bir farklılıkla algırlarlar.
- 2) Dört üniversitenin farklı cinsiyet grupları, Dekan ve Bölüm Başkanlarının liderlik davranışlarını, anlamlı bir farklılıkla algırlarlar.
- 3) Dört üniversitenin, farklı yaş grupları, Dekan ve Bölüm Başkanlarının liderlik davranışlarını anlamlı bir farklılıkla değerlendirirler.
- 4) Dört üniversitede çeşitli akademik ünvana sahip gruplar, Dekan ve Bölüm Başkanlarının liderlik davranışlarını anlamlı bir farklılıkla değerlendirirler.

Bu araştırmada, YÖK dönemi öncesinde rektörleri seçimle gelmiş, İstanbul Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi arasından, ikisi random yoluyla seçilmiş; diğer üniversiteler arasından, Selçuk ve Ondokuz Mayıs Üniversiteleri yine random yoluyla seçilmişlerdir.

Bu araştırma, beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci Bölüm'de, araştırmanın kuramsal temelleri, problem, denenceler, tanımlar ve sınırlamalar üzerinde durulmuştur.

İkinci Bölüm'de, araştırma ile ilgili yurt içinde ve dışında yapılan araştırma ve yayınlar hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü Bölüm'de, araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Evren, örneklem, verilerin toplanması ve çözümlenmesi, bilgi toplama aracının geçerliği ve güvenilirliği konularının ele alındığı bu bölümde; Türkiye'deki 29 üniversiteden, gerekçeleri ilgili bölümde belirtilen dört üniversite alınmış ve 75 Profesör, 30 Doçent, 75 Yardımcı Doçent, 196 Araştırma Görevlisine anket gönderilerek, Dekan ve Bölüm Başkanlarının liderlik davranışları hakkında görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya, % 81 oranında katılım olmuştur. Anketlerle toplanan bilgiler, Gazi Üniver-

sitesi, Bolu İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bilgi İşlem Merkezi'nde çözümlenmiştir.

Yapılan istatistiksel çözümlenmelerle ilgili olarak, frekans dağılımı, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, varians analizi, scheffe testi kullanılmıştır.

Dördüncü Bölüm'de, elde edilen ve tablolara dökülen verilerin analizleri yapılmış, bulgular hakkında yorumlar getirilmiştir.

Bulgular ise, iki grupta toplanmıştır. Birinci grup bulgular, genel bulgular olup, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının üniversitelere göre, (Ondokuz Mayıs Üniv.'nde: 43, Atatürk Üniv.'nde: 85, Çukurova Üniv.'nde: 91, Selçuk Üniv.'nde: 83), Fakültelere göre; (Eğitim Fak.'nde: 27, Fen-Ede. Fak.'nde: 104, Hukuk Fak.'nde: 6, İk. İd. Bil. Fak.'nde: 19, İlahiyat Fak.'nde: 13, Müh-Mim. Fak.'nde: 39, Veteriner Fak.'nde: 19, Ziraat Fak.'nde: 65), Yöneticilik ve yardımcılığı deneyimi olup, olmamasına göre; (Yön. deneyimi olan: 35, Yön. deneyimi olmayan: 265, Yön. Yrd. deneyimi olan: 56, Yön. Yrd. deneyimi olmayan: 243), Cinsiyete göre; (Kadın: 38, Erkek: 264), Yaşa göre; (25'inden aza: 30, 26-36: 154, 37-47: 96, 48 ve daha çok: 21), Akademik ünvanlara göre; (Prof.: 50 Doç.: 30, Yrd. Doç.: 59, Araş. Gör.: 163), Öğretim elemanlığında geçirilen süreye göre; (0-10: 198, 11-21: 82, 22-32: 19, 33'nden fazla: 2), Uzmanlık alanlarına göre; (Sosyal Bil.: 91, Fen. Bil.: 177, Tıp Vet.-Bil.: 17, Güzel San.: 3, Başka: 13), Lisans diploması alınan ülkeye göre; (Yurtdışı: 7, Türkiye: 292), Doktora diploması alınan ülkeye göre; (Yurtdışı: 31, Türkiye: 129) dağılımları tablolarda gösterilmiştir.

İkinci grup bulgular, denencelerle ilgili olup, varians analizi ve scheffe testi sonuçları, tablolarda gösterilmiş, sonuçların yorumları yapılmıştır.

Dört üniversitede, Dekan ve Bölüm Başkanlarının liderlik davranışları (1) Yapıyı Kurma (2) İkna Yeteneği (3) Serbestliğe Karşı Tolerans (4) Rolü Hakkındaki İmaj (5) Anlayış Gösterme boyutlarında, üniversite, cinsiyet, yaş, akademik ünvan açılarından çözümlenerek, her denence için elde edilen bulgular, yorumlanmıştır.

Bu konuda elde edilen önemli sonuçlar aşağıda özetlenmektedir*.

1) Birinci denence ile ilgili yapılan çözümleme sonuçları:

Yöneticilerin liderlik davranışlarının üniversitelere göre farklılık gösterip, göstermediklerine, ilişkin bulgular incelendiğinde; Dekanların,

* Denencelerin sınamaları ile ilgili bulgular, ekteki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo. 1
 Varyans Analizi Sonuçları'nın Özeti (F Değerleri)

Boyutlar	Üniversite		Cinsiyet		Yaş		Akademik Ünvan	
	Dekan	Bölüm Bşk.	Dekan	Bölüm Bşk.	Dekan	Bölüm Bşk.	Dekan	Bölüm Bşk.
Yapıyı Kurma	5.59*	0.24	1.44	1.53	0.08	4.14*	2.02	7.61*
İkna Yeteneği	4.96*	0.55	0.06	0.97	0.17	4.84*		7.23*
Serbestliğe Karşı Tolerans	2.08	2.08	0.90	0.33	0.86	2.06	3.29*	3.98*
Rolü Hakkındaki İmaj	2.62	0.95	0.90	1.49	0.7	3.98*	2.87	8.85*
Anlayış Gösterme	3.21*	0.55	0.37	0.81	0.43	3.98*	2.36	6.19*

* İşaretili sayılar, 0,05 önemlilik düzeyindeki anlamlı farklılıkları göstermektedir.

Tablo 2
Ortalamaların Özeti

Boyutlar	Üniversite		Cinsiyet		Yaş		Akademik Ünvan		
	Dekan	Böl. Bşk.	Dekan	Böl. Bşk.	Dekan	Böl. Bşk.	Dekan	Böl. Bşk.	
Yapıyı kurma	Ata. Ün.	3.81	K	4.04	-25	4.05	Prof.	3.85	3.53
	Çuk. Ün.	3.94	E	3.87	26-36	3.98	Doç.	4.25	3.65
	19 May. Ü.	3.93			37-47	3.98	Y. Doç.	4.00	3.82
	Sel. Ün.	3.85			-48	4.00	Ar. G.	3.98	4.05
İkna Yeteneği	Ata. Ü.	3.88	K	3.96	-25	3.73	Prof.	3.64	3.31
	Çuk. Ün.	3.90	E	3.80	26-36	3.86	Doç.	4.16	3.78
	19 May. Ü.	3.85			37-47	3.87	Y. Dç.	3.97	3.73
	Sel. Ün.	3.72			-48	3.84	Ar. G.	3.81	4.00
Serbestliğe Karşı Tolerans	Ata. Ün.	3.70	K	3.87	-25	3.91	Prof.	3.46	3.27
	Çuk. Ün.	3.71	E	3.73	26-36	3.72	Doç.	4.01	3.69
	19 May. Ü.	3.76			37-47	3.77	Y. Dç.	3.86	3.74
	Sel. Ün.	3.67			-48	3.54	Ar. G.	3.74	3.87
Rolü hakkındaki İmaj	Ata. Ün.	3.68	K	3.82	-25	3.76	Prof.	3.48	3.27
	Çuk. Ün.	3.75	E	3.70	26-36	3.77	Doç.	3.86	3.63
	19 May. Ü.	3.83			37-47	3.65	Y. Dç.	3.69	3.58
	Sel. Ün.	3.64			-48	3.62	Ar. G.	3.79	3.85
Anlayış görüş-terme	Ata. Ün.	3.50	K	3.78	-25	3.82	Prof.	3.45	3.30
	Çuk. Ün.	3.75	E	3.69	26-36	3.68	Doç.	3.75	3.54
	19 May. Ü.	3.95			37-47	3.71	Y. Dç.	3.75	3.67
	Sel. Ün.	3.71			-48	3.57	Ar. G.	3.71	3.88

liderlik davranışları Yapıyı Kurma, İkna Yeteneği, Anlayış Gösterme Boyutlarında, öğretim elemanları tarafından anlamlı farklılıkla algılanmıştır.

Yapıyı Kurma boyutunda, Ondokuz Mayıs ve Çukurova Üniversiteleri, Atatürk Üniversitesi ile karşılaştırılmış, üç üniversite yöneticilerinin liderlik davranışları, öğretim elemanlarınca anlamlı bir farklılıkla değerlendirilmiştir. Atatürk Üniversitesi'yle ilgili ortalamaların düşüklüğü, bu üniversitedeki Dekanların açıklık, katılım, paylaşma, danışma, planlılık, düzenlilik gibi, yönetim ilkelerini yeterli bir biçimde uygulayıp, uygulamadıkları bakımından tereddüt yaratmaktadır.

İkna Yeteneği Boyutunda da, Atatürk Üniversitesi'ndeki Dekanların, düşük ortalama ile değerlendirilmeleri, Dekanların birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarına, ikna edici liderlik davranışları gösteremediklerini düşündürmektedir.

Anlayış Gösterme boyutunda, Dekanların değerlendirilmesi anlamlı farklılık göstermiştir. Sonuçlar, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Dekanlarının, diğer üç üniversitenin Dekanlarından daha anlayışlı davrandıkları anlamına gelebilecek bir durumu göstermiştir.

2) İkinci denence ile ilgili yapılan çözümleme sonuçları; Cinsiyet açısından Dekan ve Bölüm Başkanları ile ilgili değerlendirmeler, hiçbir boyutta anlamlı fark ortaya çıkarmamıştır.

3) Üçüncü denence ile ilgili yapılan çözümleme sonuçları; Yaş gruplarına göre Dekanlar, anlamlı bir farklılıkla değerlendirilmemişlerdir.

Bölüm Başkanları ise, Serbestliğe Karşı Tolerans boyutunun dışındaki dört boyutta anlamlı farklılık gösterecek şekilde değerlendirilmişlerdir.

Bu sonuçların yorumlarını özetlersek:

a) Bölüm Başkanlarının Yapıyı Kurma boyutunda gösterdikleri davranışların genç grup tarafından iyi takip edilmekte olduğunu düşündürmektedir.

b) İkna Yeteneği boyutundaki değerlendirmeler de (a)'daki duruma benzer özellik göstermektedir.

c) Rolü Hakkındaki İmajı boyutunda yapılan değerlendirmeler sonucunda; (26-36) ve (37-47) yaş gruplarının değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Genç grubun ortalamalarının yüksekliği, Bölüm Başkanlarının her iki gruba karşı uzaklıklarının ve

tutumlarının farklı olabileceğini, ayrıca, genç grubun yaş düzeyleri ile ilgili iyimserliklerinin de rol oyanayabileceğini düşündürmektedir.

d) Anlayış Gösterme boyutunda yapılan değerlendirmeler sonucunda; (26-36) ve (37-47) yaş gruplarının, Bölüm Başkanlarını değerlendirmeleri, anlamlı bir fark göstermiştir.

Ortalamaları daha yüksek olan genç grup, diğer gruplara göre Bölüm Başkanlarını anlayışlı bulmaktadırlar. Sonuca başka bir açıdan baktığımızda, çoğunluğunu Araştırma Görevlilerinin oluşturduğu genç grubun, geçici statüde bulunması, buldukları kurumda daha fazla güdülenmeye ve anlayışa gereksinim gösterdikleri gözönünde bulundurulursa, bu yöndeki beklentilerine uygun davranış biçimini kendilerine en yakın konumda bulunan yöneticiler olarak, Bölüm Başkanlarından görmelerini de doğal kabul etmek gerekir.

Ayrıca, genç grubun çoğunluğunu oluşturan Araştırma Görevlileri, akademik kurullara katılmadıkları için, Bölüm Başkanlarının kurullardaki tutum ve davranışlarını yakından izliyememeleri, yöneticiler hakkında farklı değerlendirmeler yapabileceklerini akla getirmektedir.

4) Dördüncü denence ile ilgili yapılan çözümeleme sonuçları:

a) Dekanlar, akademik ünvan grubu tarafından Serbestliğe Karşı Tolerans boyutunda anlamlı bir farklılıkla değerlendirilmişlerdir.

Akademik ünvan grubu içinde, en yüksek ortalama doçentler, en düşük ortalama ise, profesörler tarafından gösterilmiştir. Bu sonuç, Dekanların, Profesörlere karşı daha toleranssız oldukları izlenimi uyandırmaktadır. Bunun nedenini, sözkonusu grubun gösterdikleri faaliyetlerin Dekanlar tarafından doyurucu bir düzeyde görülmemiş olmasına bağlamak mümkündür. Bu sonuçlar, Profesör grubunun içinde bulunduğu olumsuz koşullar nedeniyle (aşırı ders yükü, araştırma olanaksızlığı, kütüphane, yayın yetersizlikleri) yeterli performansı gösteremedikleri, dolayısıyla bu durumun Dekanların değerlendirmelerini olumsuz yönde etkilediği ve sözkonusu gruba toleranssız davrandıkları olasılığını karşımıza çıkarmaktadır.

b) Akademik ünvan grubu, Bölüm Başkanlarını, bütün boyutlarda anlamlı bir farklılıkla değerlendirmişlerdir.

Dört boyutta en düşük ortalamayı gösteren Profesörler grubu ile, en yüksek ortalamayı gösteren Araştırma Görevlileri grubunun, Bölüm Başkanlarını değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir.

Bu sonuçlar, Bölüm Başkanlarının genç grubu oluşturan Araştırma Görevlilerini ikna etmekte güçlük çekmediklerini, onlara toleranslı ve anlayışlı davrandıklarını göstermektedir.

Son söz olarak denilebilir ki, cinsiyet açısından gruplandırılan deneklerin değerlendirmeleri ile ilgili ikinci denence dışındaki üç denence, çeşitli liderlik boyutlarında kanıtlanmış durumdadır.

Öneriler :

1. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesi'ndeki öğretim elemanlarının Dekan ve Bölüm Başkanlarını liderlik davranışları açısından değerlendirmeleri ile Atatürk Üniversitesi'ndeki öğretim elemanlarının Dekan ve Bölüm Başkanlarını liderlik davranışları açısından daha düşük ortalama ile değerlendirmelerinde görülen anlamlı farklılık; Atatürk Üniversitesi yöneticilerinin öğretim elemanlarına karşı daha ikna edici, tolerans gösterici, rolü hakkında imajını belirleyici ve daha çok anlayışlı davranmaları gerektiğini göstermekte ve bu hususlar yöneticisi buldukları kurumda işlerin etkililiği ve verimliliği bakımından önem taşımaktadır. Atatürk Üniversitesi yöneticilerinin bu yolda gösterecekleri, gayret, üniversitelerindeki öğretim elemanı erozyonunu önlemede etkili olacaktır*.

2. Dört Üniversitede, çoğunluğunu Araştırma Görevlilerinin oluşturduğu genç grubun, Bölüm Başkanları ve Dekanların liderlik davranışları hakkında gerçekçi değerlendirmeler yapabilmeleri, kurullarda temsil edilmeleri ile mümkün olabilir. Ayrıca, bir yönetimin, demokratiklik derecesi katılımın çokluğu ile doğru orantılıdır. Bu açıdan da konuya bakıldığında, Araştırma Görevlileri grubunun kurullarda temsil edilmelerinin gereği ortaya çıkmaktadır.

3. Dekanları en düşük ortalamalarla, profesörler değerlendirmektedir. Bu sonuçta, Dekanların Profesörlere karşı bazı olumsuz tutumlarının rol oynadığı kabul edilebilir. Yetersiz koşullarda (ders yükü fazlalığı, araştırma ortamının yetersizliği, kütüphane olanaklarının azlığı) görev yapan profesörlerin gereken performansı gösterememeleri, Dekanların kendilerine karşı olumsuz tutum içine girmelerine neden olabilecektir. Bu durum karşısında, profesör grubunun ders yükü azaltılmalı, çeşitli olanaksızlıklar giderilerek, onlar için rahat bir çalışma ortamı yaratılmalı, araştırmaya zaman bırakılmalı, araştırmalar para ve insan gücü açısından desteklenmelidir.

* Üniversiteden ayrılan öğretim elemanlarının boyutu ile ilgili rektörün beyanati Bkz. 16 Temmuz 1987 Milliyet Gazetesi. s. 3, sü. 7.

Araştırmalarla İlgili Öneriler :

1. Üniversitelerin yönetiminden birinci derecede sorumlu olan Rektörlerin liderlik davranışlarının, üniversitenin yönetim biçimine, örgütsel ve yönetsel sorunlarına etkisi dikkate alınarak, adigeçen yönetici grubunu kapsayacak ayrı bir araştırma yapılmalıdır.

2. Üniversite yöneticilerinin liderlik davranışları ile ilgili olarak öğrenciler, öğrenci velileri ve iş piyasası temsilcilerinin de katılacağı araştırmalar yapılmalıdır.

3. Üniversite yöneticilerinin liderlik davranışları ile ilgili kendi değerlendirmelerini konu alan araştırmalar yapılmalıdır. Böylece liderlik davranışları konusunda ideal durumla gerçek durum arasındaki farkın ortaya çıkması sağlanabilir.

Kaynakça

- Ahç, Mehmet. "Okul Müdürünün Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler". (Yayınlanmamış Doktora Tezi.) Ankara: 1985
- Alkorn, S. "Leadership Styles: The Psychological Picture." *Personel*, Vol. 65, No: 4, 1988.
- Arıcı, Hüsnü. *İstatistiki Yöntemler ve Uygulama*, Ankara: H.Ü. Basımevi, 1977.
- Aydın, Mustafa. *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: İm. Eğ. Ar. Ya. Dan. 1936.
- . *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1988
- . "Etkileyen ve Etkilenen Bir Kişi Olarak Yönetici" Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi Eğitim Bölümü, Ankara, 1981.
- Başaran, İbrahim Ethem. "Yönetim". Ankara: Gül Yayınevi, 1989.
- Bursahoğlu, Ziya. "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış", Ankara: Ank. Üniv. Eğ. Fak. Yayınları, No: 78, 1979.
- Davis, Keth. "İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış." Çev: Kemal Tosun ve Arkadaşları. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 3028, 1982.
- Dereli, Toker. "Organizasyonlarda Davranış". İstanbul: İst. Üniv. Yayın No: 2142, 1976.
- Dündar, Ünal. "Kara Harp Okulu Öğrencilerinin Geliştirmekte olan Liderlik Nitelikleri Üzerinde Bir Araştırma". Ankara: Gülhane Askeri Tıp Aka. Basımevi, 1971.
- Düzgüneş, Orhan. *Bilimsel Araştırmalarda İstatistik Prensipleri ve Metodları*. İzmir: Ege Üniversitesi Masbaası, 1963.
- Eren, Erol. "Yönetim Psikolojisi". İstanbul: İşletme İktisadi Ens. Yayın No: 105, 1989.
- Ergun, Turgay. "Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı". Ankara: TOSAI, 1981.
- Ergun, Turgay, Aykut Polatoğlu. "Kamu Yönetimine Giriş". Ankara: TODAI Yayın, No: 221, 198.

- Fişek, Kurthan. "Yönetim". Ankara: Ankara Üniv. Basımevi, 1975.
- Hammer, Tove H. and Jay M. Turk. "Organizational Determinants of Leader Behavior and Authority." *Journal of Applied Psychology*. Vol. 72, No: 4, 1987.
- Hicks R. Charles. *Deney Düzenlemeye İstatistiksel Yönetmeler*. Çev.: Zehra Muluk, Ö. Toktamış, S. Kurt, E. Karaoğlu-Ankara: Akademi Matbaası, 1985.
- Horrstein, A. Harvey-Madeline E, Heilman-EdAard Mone-Ross Tartell. F. Madeline. "Respondin to Contingent Leadership Behavior". Vol. 15, No: 4, 1987.
- Jones, Merrick. "Managerial Thinking: African Perspective" *Journal of Management Studies* Vol. 25, No: 5, 1988.
- Kabadayı, Reşide. "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tez.) Ankara: 1982.
- Kaptan, Saim. *Bilimsel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Tekışık Matbaası ve Rehber Yayınevi, 1981.
- Karasar, Niyazi. *Bilimsel Araştırma ve Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: 1982.
- Katz, Daniel-Robert L. Kahn. "Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Çev.: Halil Can, Yabvuz Bayır. Ankar: TODAI Yayın, No: 167, 1977.
- Kaya, Yahya Kemal. "Eğitim Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama." Ankara: Olgaç Matbaası, 1986.
- Koçel, Tamer. "İşletme Yöneticiliği. İstanbul: İşletme İktisadi Yayımları, No: 101, 1989.
- Korkut, Hüseyin. "Üniversitelerde Akademik Olmayan Personelin İş Dayumu ve Örgüte Özdeşleşmesi." Ankara: YÖK Matbaası, 1990.
- Krantz, James-Thomas N. Gilmore. "The Splitting of Leadership and Management as a Social Defense." *Human Relations*, Vol. 3, No: 2, 1990.
- Montgomery, John D. "Levels of Managerial Leadership in Southern Africa." *The Journal of Developing Areas*. 21, 1986.
- Önal, Ahmet. "Kara Harp Okulunda Liderlik Beklenti ve Uygulamaları." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: 1973.
- Peker, Ömer. *Yönetici Eğitimi*. Ankara: TODAIE, 1989.
- Rainey, Hal G. "Public Management: Recent Researchon The Political Context and Managrial Roles Structures and Behaviors." *Journal of Magnagement*. Vol. 15, No: 2, 1989.
- Ramamurti, Ravi. "Leadership Styles in State-owned enterprises." *Journal of General Management*. Vol. 13, No: 2, 1987.
- RoAney JIA and A.R. Cahon. "İndividual and Organizational Characteristics of Women in Managerial Leadership." *Journal of Business Ethics*. 9: 293-316, 1990.
- Taymaz Haydar. *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar-İlkeler-Yöntemler*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayın, No: 94, 1981.
- Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği, Resmi Gazete: 18.2.1982 tarih ve 17609 Sayı.
- Yukl, Gary. "Managerial Leadership: A. Review of Theory and Researchch. " *Journal of Management*." Vol. 15, No: 2, 1989.
- Yükseköğretim Kanunu. Resmi Gazete: 6.11.1981 gün, 17506 Sayı.