

# Liderliğin Meydan Okuyucuları

---

**Editörler:**

Necati CEMALOĞLU · Figen KARAFERYE



**Editörler:** Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU - Dr. Öğr. Üyesi Figen KARAFERYE

## LİDERLİĞİN MEYDAN OKUYUCULARI

ISBN 978-625-6652-82-8

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2024, PEGEM AKADEMI

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınev**dir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır; indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilmektedir.

I. Baskı: Mart 2024, Ankara

Yayın-Proje: Selcan Durmuş  
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan  
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Yaman Dijital Matbaacılık Ltd. Şti.  
Zübeyde Hanım Mah. Kazım Karabekir Cad. Uğurlu İş Merkezi No:97/27  
Altındağ/ANKARA  
Tel: (0312) 341 00 02

Yayıncı Sertifika No: 51818  
Matbaa Sertifika No: 75392

### İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA  
Yayınevi: 0312 430 67 50  
Dağıtım: 0312 434 54 24  
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60  
İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)  
E-ileti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)  
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

## ÖN SÖZ

Yönetim ve liderlik üzerine alan yazında pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak, yöneticinin/liderin uygulamalarda sıklıkla karşılaştığı zorluklara, bir diğer ifadeyle “meydan okuyuculara” ilişkin alan yazında çalışmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir. Değişen ve dönüşen teknolojiler, bireysel ile toplumsal yaşamdaki gelişmeler ve ortaya çıkan ihtiyaçlar, küresel düzeyde önceliklendirilen sürdürülebilirlik, kalite, eşitlik gibi politika ilkeleri ve daha pek çok faktör örgüt yönetimi ve liderliğine etki etmektedir. Nihayetinde, örgütlerin doğası itibariyle karmaşık, kimi zaman muğlak, anlaşılması ve yönetilmesi zor olmaları (Bolman ve Deal, 2021), günümüzde örgüt liderliğinde liderlerin örgütü anlayabilmek için sadece basitleştirilmiş teorik modeller ya da doğrusal liderlik adımlarından çok daha fazlasına ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, liderliğin meydan okuyucuları olarak liderliğin kapsamlı anlaşılması ve uygulanmasının önünde zorlaştırıcı etkiye sahip olabilecek çeşitli unsurların ele alınması ve tanınmasının yararlı olacağına inanmaktayız. Bu bağlamda, çalışmamız, salt teorik model ya da doğrusal liderlik adımlarına odaklanmaktan öte, içinde bulunduğumuz dönemin özelliklerini de göz önüne alarak liderlik uygulamalarına gerçekçi ve uygulamaya dönük bir perspektiften yaklaşım liderliğe meydan okuyan unsurları ele almayı ve böylelikle alan yazına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu kitap çalışmasının olgunlaşması ve ortaya çıkmasında pek çok değerli araştırmacı ve uzmanın katkısı bulunmaktadır. Fikir alışverişleri, görüşmeler ve ileti/e-posta yazışmaları neticesinde, eserin mevcut içeriği oluşturulmuştur. Eser, dört ana kısımdan oluşmaktadır: *Bireysel Düzeyde Liderliğin Meydan Okuyucuları*, *Örgütsel Düzeyde Liderliğin Meydan Okuyucuları*, *Toplumsal Düzeyde Liderliğin Meydan Okuyucuları* ve *Lider Yetiştirme Süreçleri ile Liderliğin Meydan Okuyucuları*. Her kısımda ilgili temaya göre bölüm başlıkları gruplanmıştır.

*Bireysel Düzeyde Liderliğin Meydan Okuyucuları* kısmında, liderliğin tanımları ve doğasıyla kapsamlı tanınmasını esas alan *Liderliğin Tanımı ve Doğası*; liderin teknik, bilişsel, sosyal-duygusal becerileri ve kişilik özellikleriyle örgüt liderliğine olan etkisine değinen *Temel Liderlik Yeterlikleri*; liderin öz-yeterlik inancı ve sergilediği liderlik özelliklerini çeşitli liderlik tipleri üzerinden detaylandıran *Liderin Öz-Yeterlik İnancı ve Sergilenen Liderlik*; ve kendi kendine liderliğin bireysel ve örgütsel düzeyde ne anlama geldiği ile yönetimdeki izdüşümlerine yer veren *Kendi Kendine Liderlik* bölümleri yer almaktadır.

*Örgütsel Düzeyde Liderliğin Meydan Okuyucuları* kısmında, ilk olarak *Liderlikte Örgütsel İkilemlerin Yönetimi* bölümünde, liderlikte sık karşılaşılan örgütsel ve yapısal ikilemler ele alınıp bu ikilemlerin yönetimine ilişkin çeşitli stratejilere

yer verilmektedir. İkinci bölüm olan *Liderlikte Etik İkilemlerin Yönetimi*'nde, liderlikteki etik ikilemler ve örgütlerde etik iklimlerin yönetimi ele alınıp zorlaşan ve çeşitlilik gösteren bir ekosistemdeki liderlere düşen roller irdelenmektedir. *Örgüt Üyelerinin İyi Olma Halinin Desteklenmesi* bölümü ise, liderlerin örgüt üyelerinin iyi olma halini desteklemedeki karmaşık ve çok yönlü rolünü liderin sınırlı kaynakları yönetme ve dış faktörleri yönlendirme becerileriyle birlikte ele almakta; *Dijital Teknolojilerin Örgütte Kullanımı* bölümü, dijital okuryazarlık, yeterlilik, teknoloji liderliği ve e-liderlik gibi liderlik türleri ile yöneticilere rehberlik edilecek çeşitli önerilere yer vermektedir. Beşinci bölüm olan *Örgütte Öğrenme Eksikleri ve Erişimde Eşitsizliklerin Ele Alınması*'nda öğrenme eksiklerinin belirlenmesi, giderilmesi ve erişimde yaşanabilen eşitsizliklerin önlenmesi bağlamında lider rol, görev ve sorumlulukları ele alınmakta; *Liderin Çalışanları/Takipçileri Etkileme Gücü* bölümünde, örgütsel düzeyde liderliğin meydan okuyucuları liderin çalışanları etkileme gücüyle ilgili olarak ele alınıp liderlerin çalışanları etkilemek için kullandıkları taktikler irdelenmektedir. Bu kısımdaki son bölüm olan *Çalışanları Motive Eden, Değişimi Yöneten ve Stresle Başa Çıkan Lider*'de örgütte çalışanları motive etme, değişim yönetimi ve stresle başa çıkma stratejileri bir bütün olarak ele alınıp bu değişkenlerin kesişiminde bulunan liderin konumu tartışılmaktadır.

*Toplumsal Düzeyde Liderliğin Meydan Okuyucuları* kısmı, üst sosyal sistem olarak toplumsal etkilerin liderliğe olan etkisini ele alan ve bu bağlamda etkili ve duyarlı liderliği irdeleyen *Toplumların Liderlik Alguları* bölümüyle başlamaktadır. İkinci bölüm olan *Kriz Dönemlerinde Yönetim ve Liderlik*, kriz, lider ve liderlik kavramlarını ilişkili olarak ele alıp kriz durumlarının özellikleri ile etkili ve dönüştürücü liderlik becerilerine değinmektedir. *Ekonomik Yapı ve Liderlik* bölümü, örgütsel yapı ve ekonomik yapı ilişkisini irdeleyip liderlik tarzları ile ekonomik yapı arasındaki etkileşimi ele almaktadır. *Siyasal Sistemler ve Liderlik* bölümü, siyasal sistem ve liderlik rollerini sistem, rejim, ideoloji terimleri ile ilişkili olarak çeşitli perspektiflerden teorik ve tarihsel örnekleri yardımı ile ele almaktadır. *Çok-Kültürlü Toplumlarda Liderlik* bölümü ise, çok kültürlülük ve çok kültürlü toplum kavramlarını ele alıp çok kültürlü toplumlarda liderlik olgusunu detaylıca incelemektedir. Ve son olarak *Ağ Liderliği*'nde ise, ağ liderliği kavramı, özellikleri ile liderliğinde ilişkilerin ve bağlantıların nasıl sağlandığı ve de örgüte etkisi ele alınmaktadır.

Son kısım olan *Lider Yetiştirme Süreçleri ve Liderliğin Meydan Okuyucuları*'nda sırasıyla *Lider Yetiştirme Yöntemleri ve Uygulamaları*, *K-12 Düzeyinde Lider Yetiştirme Süreçleri* ve *Yükseköğretim Düzeyinde Lider Yetiştirme/Destekleme Süreçleri* bölümleri yer almaktadır. Yönetici ve liderlerde etkili liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve liderlerin yetiştirilmesi konusu özellikle son yıllarda giderek daha

fazla ilgi gören bir konu haline gelmiştir. Liderlik becerilerinin genel geçer ifadelerle ve teorik doğrusal tariflenen adımlarla gerçekleştirilemeyeceği artık yaygın kabul görmekte ve bu yüzden bağlama/düzeye özgü şartları göz önüne alarak liderliği geliştirmeye ve lider yetiştirmeye ilişkin ulusal ve uluslararası alanlarda çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bu kısımdaki bölümlerde söz konusu lider yetiştirme ve geliştirme çalışmalarına dönük teorik ve uygulamaya dayalı çeşitli yöntemler, süreçler ve programlar ele alınmaktadır.

Liderlik, örgütte vizyon oluşturma, yön ve hareket kazandırma, olumlu bir çalışma ortamı oluşturma, çalışan iyi olma halini destekleme, artan örgütsel performans ve daha pek çok örgütsel süreç ve çıktıya sürekli olarak doğrudan veya dolaylı etkide bulunur. Liderliğin önemli bir faktör olduğu bilinmekle birlikte, etkili liderliğin nasıl uygulanacağı bu kadar kolay tarif edilememektedir. Ya da en azından karşılaşılan her zorlayıcı durumda kolay uygulanabilir genel geçer liderlik tarifleri ya da reçeteleri yoktur. Değişen-dönüşen şartlarda ve ihtiyaçlarda hep aynı yanıtı veren bir tarif de zaten düşünülemez. Dolayısıyla, G. Morgan'ın (1986) örgütleri anlamak üzerine kullandığı fil metaforundaki gibi, liderliğe daha kapsamlı ve çeşitli perspektiflerden bakmayı başararak liderliğe meydan okuyucu ve liderliği kolaylaştırıcı unsurlar hakkında farkındalığı sağlamak, karşılaşılabileceği olası durumlara karşı liderin hazır bulunmuşluğunu destekleyecek ve lider el çantasını donanımlı hale getirecektir. Böylelikle, lider herhangi bir zorlayıcı duruma ilişkin proaktif ve/veya reaktif bir şekilde uygun ve işlevsel adımları izleyebilecektir. Bu düşünceden hareketle, bu kitapta yönetici ve liderlerin örgütsel süreçlerde karşılaştığı çeşitli zorlukların ilişkilendirildiği ve kimi zaman temellendirildiği “meydan okuyucular”, bireysel, örgütsel, toplumsal ve yetiştirme-geliştirmeye bağlı olarak temalar altında sunulmuştur. Kitabın, yöneticilere, liderlere, araştırmacılara, öğrencilere ve liderliğe ilgi duyan herkese katkısı olması en büyük temennimizdir.

İki yıla yayılan çalışma sürecinde, fikrin ortaya çıkmasından başlayıp basımına dek tüm süreçlerde paydaşımız olan herkese, tüm meslektaşlarımıza ve dostlarımıza teşekkürlerimiz içtendir.

**Editörler:**

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Figen KARAFERYE

Mart 2024

## BÖLÜMLER VE YAZARLARI

**Editörler:** Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU - Dr. Öğr. Üyesi Figen KARAFERYE

### 1. BÖLÜM

#### BİREYSEL DÜZEYDE LİDERLİĞİN MEYDAN OKUYUCULARI

##### 1.1. Bölüm: Liderliğin Tanımı ve Doğası

*Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU*, Gazi Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-7753-2222

*Dr. Ali DURAN*, Amasya Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-6132-4066

##### 1.2. Bölüm: Temel Liderlik Yeterlikleri

*Dr. Ali DURAN*, Amasya Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-6132-4066

##### 1.3. Bölüm: Liderin Öz-Yeterlik İnancı ve Sergilenen Liderlik

*Doç. Dr. Elif DAŞCI SÖNMEZ*, Aksaray Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-6029-5934

##### 1.4. Bölüm: Kendi Kendine Liderlik

*Doç. Dr. Nuray KISA*, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-6085-4329

### 2. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL DÜZEYDE LİDERLİĞİN MEYDAN OKUYUCULARI

##### 2.1. Bölüm: Liderlikte Örgütsel İkilemlerin Yönetimi

*Dr. Öğr. Üyesi Figen KARAFERYE*, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-3449-032X

*Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU*, Anadolu Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-5473-9554

##### 2.2. Bölüm: Liderlikte Etik İkilemlerin Yönetimi

*Dr. Kübra YENEL*, Manisa Celal Bayar Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-4237-9763

##### 2.3. Bölüm: Örgüt Üyelerinin İyi Olma Halinin Desteklenmesi

*Dr. Kübra YENEL*, Manisa Celal Bayar Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-4237-9763

##### 2.4. Bölüm: Dijital Teknolojilerin Örgütte Kullanımı

*Dr. Mustafa ÖZDERE*, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-7535-9024

**2.5. Bölüm: Örgütte Öğrenme Eksikleri ve Erişimde Eşitsizliklerin Ele Alınması**

*Dr. Mustafa ÖZDERE*, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0001-7535-9024

**2.6. Bölüm: Liderin Çalışanları/Takipçileri Etkileme Gücü**

*Dr. Öğr. Üyesi Gamze TUTİ*, Trabzon Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0001-8831-6613  
*Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR*, Hacettepe Üniversitesi  
ORCID: 0000-0002-1166-6831

**2.7. Bölüm: Çalışanları Motive Eden, Değişimi Yöneten ve Stresle Başa Çıkan Lider**

*Dr. Duran MAVİ*, Millî Eğitim Bakanlığı  
ORCID No: 0000-0001-7244-6448  
*Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR*, Hacettepe Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0002-1166-6831

### 3. BÖLÜM

#### TOPLUMSAL DÜZEYDE LİDERLİĞİN MEYDAN OKUYUCULARI

**3.1. Bölüm: Toplumların Liderlik Algıları**

*Dr. Yeliz YURTER*, Kütahya İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
ORCID No: 0000-0002-1958-5681

**3.2. Bölüm: Kriz Dönemlerinde Yönetim ve Liderlik**

*Dr. Ayhan DUYGULU*, Kastamonu Şeyh Şaban-ı Veli AİHL  
ORCID No: 0000-0002-6986-6799

**3.3. Bölüm: Ekonomik Yapı ve Liderlik**

*Dr. Mehmet Ali YARIM*, Millî Eğitim Bakanlığı  
ORCID No: 0000-0001-6132-4066

**3.4. Bölüm: SİYASAL SİSTEMLER VE LİDERLİK**

*Dr. Gülnur AK KÜÇÜKÇAYIR*, Gazi Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0001-8760-4816  
*Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU*, Gazi Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0001-7753-2222

**3.5. Bölüm: Çok Kültürlü Topumlarda Liderlik**

*Öğr. Gör. Dr. Sakine SİNCER*, Hacettepe Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0001-8929-3652

**3.6. Bölüm: Ağ Liderliği**

*Öğr. Gör. Dr. Sakine SİNCER*, Hacettepe Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0001-8929-3652

**4. BÖLÜM**

**LİDER YETİŞTİRME SÜREÇLERİ VE LİDERLİĞİN MEYDAN  
OKUYUCULARI**

**4.1. Bölüm: Lider Yetiştirme Yöntemleri ve Uygulamaları**

*Dr. Avni ÜNAL*, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0002-8683-1002

**4.2. Bölüm: K-12 Düzeyinde Lider Yetiştirme Süreçleri**

*Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU*, Gazi Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0001-7753-2222  
*Doç. Dr. Elif DAŞCI SÖNMEZ*, Aksaray Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0002-6029-5934

**4.3. Bölüm: Yükseköğretim Düzeyinde Liderleri Yetiştirme ve  
Destekleme Süreçleri**

*Dr. Öğr. Üyesi Figen KARAFERYE*, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0003-3449-032X

## **İÇİNDEKİLER**

Ön Söz.....	iii
Bölümler ve Yazarları.....	vi

### **1. BÖLÜM**

#### **BİREYSEL DÜZEYDE LİDERLİĞİN MEYDAN OKUYUCULARI**

##### **1.1. BÖLÜM**

###### **LİDERLİĞİN TANIMI VE DOĞASI**

Giriş.....	3
Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	9
Antik Çağlardan Modern Zamanlara Liderlik.....	9
Liderliğin Tanımı.....	15
Liderlik Nedir?.....	15
Lider Kimdir?.....	18
Lider ve Yönetici Arasındaki Fark.....	21
Liderliğin Temel Unsurları.....	24
Güç ve Etki.....	28
Vizyon.....	29
İletişim.....	30
Motivasyon.....	31
Liderliğin Doğası.....	32
21. Yüzyılda Liderlik.....	37
Özet.....	41
Kaynakça.....	42

##### **1.2. BÖLÜM**

###### **TEMEL LİDERLİK YETERLİKLERİ**

Giriş.....	49
Neden Liderlik Yeterlikleri?.....	52
Yeterlik Üzerine Kavramsal Bir Analiz.....	54
Yeterlik ve Liderlik Yeterliği Nedir?.....	54
Liderlik Yeterlikleri.....	55
Kişisel Liderlik Yeterlikleri.....	58

Karar Verme, Problem Çözme ve Eleştirel Düşünme.....	58
Stratejik Görüş ve Planlama .....	58
Duygusal Zekâ ve Kişilerarası Beceriler .....	59
İletişim, Empati ve Etkin Dinleme .....	61
Dürüstlük ve Samimiyet .....	61
Etik Karar Verme .....	62
Değişim ve Yenilik Yönetimi .....	62
Dayanıklılık ve Stres Yönetimi .....	63
Öz-Farkındalık ve Kültürel Farkındalık .....	64
İş-Yaşam Dengesi .....	65
Yönetsel Liderlik Yeterlikleri.....	65
Alan Uzmanlığı Bilgisi ve Teknolojik Ustalık .....	65
Hedef Belirleme Yeterliği .....	66
Planlama Yeterliği .....	66
Örgütlenme Yeterliği.....	67
Yeterlik Kontrolü.....	67
İş Birliğini Geliştirme Yeterliği.....	68
Koordinasyon Yeterliği.....	68
Delegasyon Yeterliği .....	68
Motivasyonel Yeterlilik.....	69
Çalışanları Geliştirme ve Destekleme Yeterliği.....	69
Liderlik Yeterliklerini Geliştirme .....	70
Liderlik Yeterlik Modelleri .....	72
Özet .....	78
Kaynakça.....	80

### 1.3. BÖLÜM

#### LİDERİN ÖZ-YETERLİK İNANCI VE SERGİLENEN LİDERLİK

Giriş.....	91
Öz-Yeterlik.....	92
Öz-Yeterliğin Boyutları.....	93
Öz-Yeterlik İnancının Liderliğe Olan Etkisi .....	93
Liderlerin Öz-Yeterlik İnançları ve Kriz Yönetimi.....	95
Liderlerin Öz-Yeterlik İnançları ve Karar Alma Süreçleri .....	95
Liderlerin Öz-Yeterlik İnançları ve Örgütsel Performans.....	96
Öz-Yeterlik ve Sergilenen Bazı Liderlik Tarzları .....	96
Öz-Yeterlik ve Etkili Liderlik.....	96
Öz-Yeterlik ve Dönüşümsel Liderlik .....	97

Öz-Yeterlik ve Demokratik Liderlik .....	98
Öz-Yeterlik ve Karizmatik Liderlik.....	98
Özet .....	98
Kaynakça.....	99

## 1.4. BÖLÜM

### KENDİ KENDİNE LİDERLİK

Giriş.....	101
Kendi Kendine Liderlik .....	102
Kendi Kendine Liderlik Stratejileri .....	104
Davranış Odaklı Stratejiler .....	104
Doğal Ödül Stratejileri .....	106
Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri .....	106
Kendi Kendine Liderliğin Faydaları .....	107
Kendi Kendine Liderliğin Bireysel Faydaları .....	107
Kendi Kendine Liderliğin Örgütsel Faydaları .....	108
Okul Yönetiminde Kendi Kendine Liderlik.....	109
Özet .....	110
Kaynakça.....	111

## 2. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DÜZEYDE LİDERLİĞİN MEYDAN OKUYUCULARI

## 2.1. BÖLÜM

### LİDERLİKTE ÖRGÜTSEL İKİLEMLERİN YÖNETİMİ

Giriş.....	117
Örgütsel İkilemler .....	118
Örgütsel İkilemlere Teorik Çerçevesel ile Bakış.....	119
Liderlik ve Örgütsel İkilemlerin Yönetimi .....	125
Çeşitli Çalışmalarda Liderlik ve Örgütsel İkilemler .....	128
Özet .....	131
Kaynakça.....	132

## 2.2. BÖLÜM

### LİDERLİKTE ETİK İKİLEMLERİN YÖNETİMİ

Giriş.....	135
Liderlikte Etik İkilemler .....	136
Küresel Etik Sorunlar ve Liderlik.....	143
Liderlikte Etik İkilemlerin Yönetimi.....	144
Özet .....	148
Kaynakça.....	149

## 2.3. BÖLÜM

### ÖRGÜT ÜYELERİNİN İYİ OLMA HALİNİN DESTEKLENMESİ

Giriş.....	151
Örgüt Üyelerinin İyi Olma Hali .....	153
Liderlik ve Örgüt Üyelerinin İyi Olma Halinin Desteklenmesi .....	154
Örgüt Üyelerinin İyi Olma Haline Dair Küresel Raporlar.....	155
Liderlik Stilleri ve Örgüt Üyelerinin İyi Olma Hali.....	162
Liderler İçin Meydan Okuyucu Olarak Örgüt Üyelerinin İyi Olma Hali.....	164
Özet .....	165
Kaynakça.....	167

## 2.4. BÖLÜM

### DİJİTAL TEKNOLOJİLERİN ÖRGÜTTE KULLANIMI

Giriş.....	171
Dijital Okuryazarlık ve Dijital Yeterlilik.....	172
Dijital Okuryazarlık .....	172
Dijital Yeterlilik.....	175
Dijital Teknolojilerin Kullanımı Bağlamında Liderlik .....	177
Teknoloji Liderliği .....	179
Teknoloji Liderliği Boyutları.....	182
Teknoloji Lideri Olarak Okul Yöneticilerinin Karşılaşabileceği Bazı Zorluklar .....	185
E-Liderlik .....	190
E-Liderlik Boyutları.....	192
Sorunlar ve Zorluklar.....	197
Özet .....	202
Kaynakça.....	203

## 2.5. BÖLÜM

### ÖRGÜTTE ÖĞRENME EKSİKLERİ VE ERİŞİMDE EŞİTSİZLİKLERİN ELE ALINMASI

Giriş.....	211
Öğrenen Örgütler.....	212
Örgütsel Öğrenme.....	215
Öğrenme Eksikleri ve Erişimde Eşitsizlikler .....	219
Öğrenci Öğrenme Eksikliğine, Erişimde Eşitsizliklere Etkisi Olan Faktörler.....	219
Öğrenme Eksiklikleri ve Erişimde Eşitsizlikleri Gidermede Okul Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları .....	220
Öğretmen Öğrenme Eksikliğine, Erişimde Eşitsizliklere Etkisi Olan Faktörler.....	223
Öğretmenlerin Eğitim İhtiyaçlarının Tespit Edilmesi.....	225
Öğretmenlerin Öğrenim Eksikliklerinin Giderilmesi Bağlamında Mesleki Gelişim .....	231
Mesleki Gelişim Programlarına İlişkin Yaklaşımlar.....	232
Mesleki Gelişim Program Türleri .....	233
Mesleki Gelişim Programlarına Katılımını Etkileyen Faktörler.....	238
Etkili Mesleki Gelişim Programının Özellikleri .....	239
Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Desteklemede Okul Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları.....	243
Özet .....	246
Kaynakça.....	248

## 2.6. BÖLÜM

### LİDERİN ÇALIŞANLARI/TAKİPÇİLERİ ETKİLEME GÜCÜ

Giriş.....	261
Etki Kavramı Nedir?.....	262
Etki Kavramıyla İlişkili Temel Kavramlar.....	263
Etki ve Güç.....	264
Etki ve Otorite .....	265
Etki ve Politika.....	266
Etki ve Verimlilik .....	267
Etkilemenin Kuramsal Temelleri .....	267
Liderlerin Etkileme Taktikleri.....	269
Etkileme Taktiklerinin Seçiminde Önemli Olan Faktörler .....	276
Bireysel Faktörler.....	276
Kişilik Özellikleri .....	276

Liderlik Özellikleri.....	277
Cinsiyet.....	277
Görünüş.....	278
Çevre Şartları.....	278
Örgütsel Faktörler.....	278
İletişim.....	279
Güç Kaynakları.....	279
Etkileme Taktiklerinin Çıktıları.....	279
Özet.....	282
Kaynakça.....	283

## 2.7. BÖLÜM

### ÇALIŞANLARI MOTİVE EDEN, DEĞİŞİMİ YÖNETEN VE STRESLE BAŞA ÇIKAN LİDER

Giriş.....	287
Çalışanları Motive Etme.....	289
Motivasyon ve Liderlik.....	291
Motivasyon Hataları, Kaynakları ve Sonuçları.....	292
Değişim Yönetimi.....	295
Değişim Yönetimi ve Liderlik.....	298
Değişim Yönetiminin Güçlükleri ve Yansımaları.....	299
Stres ve Stresle Başa Çıkma.....	301
Liderlerin Stres Kaynakları ve Sonuçlar.....	302
Liderlerin Stresle Başa Çıkma Stratejileri.....	305
Özet.....	307
Kaynakça.....	308

## 3. BÖLÜM

### TOPLUMSAL DÜZEYDE LİDERLİĞİN MEYDAN OKUYUCULARI

## 3.1. BÖLÜM

### TOPLUMLARIN LİDERLİK ALGILARI

Giriş.....	313
Kültürel ve Toplumsal Etkiler.....	314
Sosyal Kimlik Teorisi.....	321
Liderliğin Sosyal Kimlik Teorisi.....	322

Dikey İkili Bağlantı Modeli.....	325
Lider Üye Etkileşim Teorisi.....	326
Özet .....	330
Kaynakça .....	331

### 3.2. BÖLÜM

#### KRİZ DÖNEMLERİNDE YÖNETİM VE LİDERLİK

Giriş.....	335
Örgütsel Krizin Anatomisi.....	336
Liderliğin Ortaya Çıkışında Krizlerin Rolü .....	340
Kriz Dönemlerinin Yönetim ve Liderliğe Yansımaları .....	341
Kriz Dönemlerinde Öne Çıkan Liderlik Becerileri .....	344
Kriz Dönemlerinde Liderliğin Meydan Okuyucuları.....	347
Kriz Dönemlerinin Dönüştürücü Gücü.....	350
Kriz Yönetimi ile İlişkilendirilen Liderlik Stilleri.....	352
Özet .....	356
Kaynakça.....	357

### 3.3. BÖLÜM

#### EKONOMİK YAPI VE LİDERLİK

Giriş.....	363
Örgütsel Yapı ve Ekonomik Yapı.....	364
Örgütlerde Merkezileşmenin Avantajları.....	365
Net Bir Emir Komuta Zincirinin Oluşması.....	365
Odaklanmış Görüş.....	365
Düşük Maliyetler.....	365
Kararların Hızlı Uygulanması .....	366
Geliştirilmiş İş Kalitesi .....	366
Örgütlerde Merkezileşmenin Dezavantajları.....	366
Bürokratik Yapı.....	366
Uzaktan Kumanda .....	367
İşteki Gecikmeler .....	367
Çalışan Sadakati Eksikliği.....	367
Kaynakların Temini ve Tahsisi .....	367
İşletmenin Nakit Akışını Anlamak.....	369
Mevcut Personel ve Kaynak Özellik ve İhtiyaçlarını Bilmek.....	369
Mevcut Bütçenin Değerlendirilmesi .....	370

Organizasyonun Büyümesi İçin Hedefler Geliştirilmesi .....	370
Bütçenin Hedeflerle Uyumlu Hale Getirilmesi .....	370
Ekonomik Yapıda Hesap Verebilirlik.....	371
Kurumsal Sorumluluk.....	374
Politik Sorumluluk.....	374
Yargısal Hesap Verebilirlik .....	375
Toplumsal ve Kamuoyu (Medya) Hesap Verebilirliği .....	375
Liderlik Tarzları ile Ekonomik Yapı İlişkisi .....	375
Teknolojik Yetenek.....	376
Stratejik Planlama .....	376
Değişim Yönetimi .....	376
İş Birliği .....	377
Kaynakların Etkili Kullanılması Yetisi .....	377
Bağlantılı Etkileyici.....	378
Otantik Yıkıcı.....	378
Meraklı Hikâye Anlatıcısı .....	379
Değer Yaratan .....	379
Finansal Başarıda Liderlerin Yeri ve Sorumlulukları .....	379
Finansal Planlama .....	381
Fonların Satın Alınması .....	381
Fonların Doğru Kullanımı .....	381
Tasarrufların Desteklenmesi .....	381
Finansal Kararların Esnekliğin Sağlanması .....	381
Özet .....	383
Kaynakça.....	385

### 3.4. BÖLÜM

#### SİYASAL SİSTEMLER VE LİDERLİK

Giriş.....	387
Siyasal Sistem Nedir? .....	388
Siyasal Sistemler .....	390
Otoriteryanizm .....	390
Totaliterizm.....	391
Demokrasi.....	393
Siyasal Liderlik.....	396
Siyasal Liderlik ve Güç.....	398
Siyasal Liderlik Teorileri .....	399
Siyasal Liderlik Tarzları .....	401

Liderlikte Weber Tipolojisi.....	403
Otokratik Liderlik.....	404
Demokratik Liderlik.....	406
Özet.....	410
Kaynakça.....	411

### 3.5. BÖLÜM

#### ÇOK KÜLTÜRLÜ TOPLUMLARDA LİDERLİK

Giriş.....	415
Çok Kültürlü Toplum: Kavramsal Analiz.....	416
Kültürel Boyut Teorisi.....	418
Çok Kültürlü Toplumların Özellikleri.....	421
Kültürel Çeşitlilik.....	421
Dil ve İletişim Farklılıkları.....	422
Din ve İnanç Çeşitliliği.....	422
Çok Kültürlü Toplumlarda Liderlik.....	422
Çok Kültürlü Toplumların Liderlerinin Özellikleri.....	423
Gelecekte Çok Kültürlü Liderlik.....	426
Özet.....	428
Kaynakça.....	429

### 3.6. BÖLÜM

#### AĞ LİDERLİĞİ

Giriş.....	431
Ağ Liderliğin Tanımı ve Doğası.....	432
Ağ Liderlerin Nitelikleri.....	434
Ağ Liderliğinin Önündeki Engeller.....	436
Ağ Liderliğinin Gelecekteki Görünümü.....	437
Özet.....	439
Kaynakça.....	440

## 4. BÖLÜM

### LİDER YETİŞTİRME SÜREÇLERİ VE LİDERLİĞİN MEYDAN OKUYUCULARI

#### 4.1. BÖLÜM

##### LİDER YETİŞTİRME YÖNTEMLERİ VE UYGULAMALARI

Giriş.....	445
Liderlik Becerilerini Öğretme, Liderliği Öğrenme ve Liderlik Gelişimi.....	447
Geleneksel Liderlik Eğitimi Yöntemleri .....	449
Sınıf Eğitimi .....	449
Örnek Vaka İncelemesi.....	450
Rol Oynama .....	451
Koçluk ve Mentorluk Programları .....	452
Uzaktan Öğrenme ve Liderlik Eğitiminde Teknolojinin Kullanımı .....	453
Simülasyonlar ve Oyunlaştırma .....	455
Liderlik Eğitiminde Yapay Zekâ .....	457
Kişisel Öğrenme Bulutu .....	457
Liderlik Eğitiminin Zorlukları.....	459
Eğitim Maliyeti .....	459
Beceri Transferi Açığı .....	459
Teori ile Uygulama Arasındaki Boşluğun Giderilmesi .....	460
Liderlik Eğitimlerinin Değerlendirilmesi.....	460
Özet .....	464
Kaynakça.....	465

#### 4.2. BÖLÜM

##### K-12 DÜZEYİNDE LİDER YETİŞTİRME SÜREÇLERİ

Giriş.....	469
K-12 Eğitim Sistemi .....	470
K-12 Düzeyinde Lider Yetiştirme Süreçlerinin Önemi.....	470
K-12 Eğitim Liderliğinin Özellikleri.....	472
Lider Yetiştirme Programları.....	474
Üniversite Programları .....	474
Mesleki Gelişim .....	475
K-12 Düzeyinde Lider Yetiştirmede Fırsatlar ve Engeller .....	476
Lider Yetiştirmede Gelişim İçin Fırsatlar.....	476

Lider Yetiştirme Süreçlerini Zorlaştıran Faktörler .....	468
Özet .....	477
Kaynakça.....	478

### 4.3. BÖLÜM

#### YÜKSEKÖĞRETİM DÜZEYİNDE LİDERLERİ YETİŞTİRME VE DESTEKLEME SÜREÇLERİ

Giriş.....	481
Yükseköğretimde Liderlik .....	482
Yükseköğretimde Lider(leri) Yetiştirme ve Destekleme Süreçleri .....	484
Çeşitli Uygulama Örnekleriyle Lider(ler)i Yetiştirme ve Destekleme Süreçleri .....	487
Özet .....	491
Kaynakça.....	492
<b>Dizin .....</b>	<b>495</b>



# 1. BÖLÜM

BİREYSEL DÜZEYDE LİDERLİĞİN  
MEYDAN OKUYUCULARI



# 1.1. BÖLÜM

## LİDERLİĞİN TANIMI VE DOĞASI

*Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU, Gazi Üniversitesi*

ORCID: 0000-0001-7753-2222

*Dr. Ali DURAN, Amasya Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0001-6132-4066

### GİRİŞ

*“UNITED HAVA YOLLARI GİTARLARI KIRAR”*

*Nebraska'ya giderken United Hava Yolları ile uçtum  
Uçak Halifax'tan kalktı, Chicago 'O'Hare üzerinden aktarmalıydı  
Uçak daha kalkmamışken, arka koltuktan bir ses yükseldi hemen  
“Aman Allah'ım, gitarları fırlatıyorlar aşağıda”  
Müzişyen arkadaşlarımla göz göze geldik, korku dolu bakışlar  
Apronda olanlara, kimin gitarları bunlar dercesine  
Chicago'dan ayrılmadan önce üç çalışmanı uyardım  
Bana gösterdikleri kayıtsızlık tam bir felaket, sanki ben yokmuşum gibi  
United... United...  
Gitarımı kırdınız, Taylor'umu,  
United... United...  
Ne büyük 'yardım'sınız  
Siz kırdınız, siz tamir edin  
Sorumluluk sizde, kabul edin haydi.  
Başka bir firmayla uçmalıydım ya da arabayla gitmeliydim  
Çünkü United Hava Yolları gitarları kırar  
Nebraska'ya indiğimde, aklıma gelenler başıma geldi  
Taylor'um O'Hare'de alçakça bir saldırının kurbanı olmuş  
Bir yıl sürdü bu macera, “Bana atma”, “Bilmiyorum”,  
“Üzgünüm beyefendi, hiçbir yere varamazsınız bu talebinizle.”  
Tüm havayolu çalışanlarına, New York'tan New Delhi'ye  
Son sözü “hayır” olan nazik Bayan Irlweg de dahil  
Bütün bahanelerinizi duydum  
Peşinizde koştum boşa,*

Ve bu tavırlarınız artık değişsin United  
 United... United...  
 Gitarımı kırdınız, Taylor'umu,  
 United... United...  
 Ne büyük 'yardım'sınız  
 Siz kırdınız, siz tamir edin  
 Sorumluluk sizde, kabul edin haydi.  
 Başka bir firmayla uçmalıydım ya da arabayla gitmeliydim  
 Çünkü United Hava Yolları gitarları kırar  
 Asla bir daha sizinle uçmam demem belki,  
 Dünyayı kurtarmak gerekse, evet, o zor belki.  
 Ama bu pek olası deęil,  
 ve eęer olsa bile valizimi getirmezdin.  
 Çünkü siz yalnızca kırarsınız onu binlerce parçaya  
 Tıpkı kalbimi kırdığınız gibi  
 United gitarları kırınca  
 United... United...  
 Gitarımı kırdınız, Taylor'umu,  
 United... United...  
 Ne büyük 'yardım'sınız  
 Siz kırdınız, siz tamir edin  
 Sorumluluk sizde, kabul edin haydi.  
 Başka bir firmayla uçmalıydım ya da arabayla gitmeliydim  
 Çünkü United Hava Yolları gitarları kırar  
 İşte United Hava Yolları gitarları kırar  
 İşte United Hava Yolları gitarları kırar (Carroll, 2012).

Dave Carroll, Kanadalı bir müzisyendir. Carroll, Halifax'tan Nebraska'ya seyahat ederken başına gelen talihsiz bir olay nedeniyle müşteri hizmetleri konusunda uzmanlaşmış ve bu alanda konuşmacı olarak talep gören bir isim hâline gelmiştir. Carroll'ın müşteri hizmetleri uzmanı olarak ün kazanmasının ilginç bir hikâyesi bulunmaktadır. United Airlines ile yaptığı bir uçuş sırasında, Chicago aktarmalı olarak gerçekleşen yolculuğunun bir aşamasında, havayolu şirketinin bagaj taşıyıcılarının ihmali sonucu Carroll'ın 3.500 dolar değerindeki Taylor marka gitarı ciddi şekilde hasar görmüştür. Müzisyen, bu zararı United Airlines'a bildirip tazminat talep etmesine rağmen, şirketin 24 saat içinde yapılmayan talepleri kabul etmeyen katı politikaları nedeniyle herhangi bir tazminat ödemesi yapılmamıştır. Yaklaşık dokuz aylık ısrarlı takip ve görüşmeler neticesinde bir sonuca ulaşamayan Carroll, duruma farklı bir yaklaşım sergilemiş ve yaşadıklarını anlatan "United Breaks Guitars (United Hava Yolları Gitarları Kırar)" adlı bir şarkı bestelemiştir. Bu