



# Durumsal Liderlik Yaklaşımı: Değişen Dünyada Başarı İçin Esnek Bir Yol

**Melih YILDIZ**

Milli Eğitim Bakanlığı

[melihyildiz0414@hotmail.com](mailto:melihyildiz0414@hotmail.com) . ORCID:0009-0005-0552-9004

## Özet

Durumsal liderlik, değişen dünyada başarılı olmanın anahtarı olarak kabul edilen esnek bir liderlik yaklaşımıdır. Bu makalede, durumsal liderliğin ne olduğu, nasıl uygulandığı ve neden önemli olduğu incelenmektedir. Durumsal liderlik, liderin bir durumu ve takımın veya organizasyonun ihtiyaçlarını anlamaya dayanır. Lider, değişen koşullara ve gereksinimlere göre davranışlarını ve liderlik tarzını uyarlar. Bu yaklaşım, liderin tek bir liderlik tarzını benimsemek yerine, esneklik ve adaptasyon yeteneği ile ön plana çıkar. Makale, durumsal liderliğin temel unsurlarını vurgulamaktadır. Bunlar arasında liderin iletişim becerileri, empati yeteneği, karar verme yeteneği ve takım yönetimi önemli rol oynamaktadır. Liderin, takımın ihtiyaçlarına duyarlı olması ve buna göre yönlendirme yapması gerekmektedir. Değişen dünyada, organizasyonlar sürekli olarak yeni zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Durumsal liderlik, bu zorluklarla başa çıkmak için etkili bir yol sunar. Lider, değişen pazar koşullarına, teknolojik gelişmelere ve müşteri beklentilerine hızla adapte olabilir. Ayrıca, farklı takım üyelerinin yeteneklerini tanıyarak ve onları doğru şekilde motive ederek başarıyı artırabilir. Makale, durumsal liderlik yaklaşımının faydalarını da vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonlarda esneklik, yenilikçilik ve yaratıcılık kültürünün oluşturulmasına yardımcı olur. Aynı zamanda çalışanların katılımını teşvik eder ve takımın motivasyonunu artırır. Durumsal liderlik, liderin takımıyla birlikte çalışarak ortak hedeflere ulaşmasını sağlar. Sonuç olarak, makalede durumsal liderlik yaklaşımının değişen dünyada başarı için esnek bir yol olduğu

vurgulanmaktadır. Liderlerin, değişen koşullara uyum sağlama ve takımın ihtiyaçlarını karşılama becerilerini geliştirmeleri önemlidir. Durumsal liderlik, organizasyonların hızla değişen ortamlarda rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur ve başarıyı artırır.

**Anahtar Kelimeler:** Durumsal liderlik, ,lider, liderlik tarzı

## **The Situational Leadership Approach: A Flexible Path to Success in a Changing World**

### **Abstract**

**Situational** leadership is a flexible leadership approach that is considered the key to success in a changing world. This article examines what situational leadership is, how it is practiced, and why it is important. Situational leadership is based on the leader's understanding of a situation and the needs of the team or organization. The leader adapts his behavior and leadership style according to changing conditions and needs. This approach stands out with the flexibility and adaptability of the leader, rather than adopting a single leadership style. The article highlights the basic elements of situational leadership. Among these, the leader's communication skills, empathy ability, decision-making ability and team management play an important role. The leader needs to be sensitive to the needs of the team and guide accordingly. In a changing world, organizations are constantly faced with new challenges. Situational leadership offers an effective way to deal with these challenges. The leader can quickly adapt to changing market conditions, technological developments and customer expectations. It can also increase success by recognizing the talents of different team members and motivating them properly. The article also highlights the benefits of the situational leadership approach. This approach helps create a culture of flexibility, innovation and creativity in organizations. It also encourages employee engagement and increases team motivation. Situational leadership enables the leader to work together with his team to achieve common goals. In conclusion, the article emphasizes that the situational leadership approach is a flexible way for success in a changing world. It is important that leaders develop the skills to adapt to changing conditions and meet the needs of the team. Situational leadership helps organizations gain competitive advantage in rapidly changing environments and increases success.

**Keywords:** Situational leadership, leader, leadership style

## **Giriş**

Liderlik kavramı, belirli koşullar altında belirli kişisel veya takım hedeflerini gerçekleştirmek için bir kişinin diğerlerinin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2011: 569). Liderlik teorileri, son 50 yıl boyunca "bazı insanlar neden başarılı olurken diğerleri başarısız kalır?" sorusuna cevap aramak amacıyla geliştirilmiştir (Tagoe, 2011: 88). .

Durumsal liderlik yaklaşımı, liderlik davranışının ve etkisinin, mevcut durum ve koşullara bağlı olduğunu vurgulayan bir liderlik teorisidir. Bu yaklaşıma göre, etkili liderlik, liderin çevresel faktörleri, takımın ihtiyaçlarını ve hedefleri, işin gerekliliklerini ve diğer değişkenleri dikkate alarak uygun liderlik tarzını benimsemesini gerektirir.

Bu makale, durumsal liderlik yaklaşımını inceleyerek liderin etkinliğini ve takım performansını nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Çalışma, farklı liderlik tarzlarının farklı durumlarda nasıl etkili olduğunu ve liderin liderlik tarzını uyumlu bir şekilde uyarlamasının takım motivasyonu, işbirliği ve sonuçlar üzerindeki etkisini değerlendirmektedir.

Araştırma, durumsal liderlik yaklaşımının liderlerin liderlik davranışını çevresel koşullara ve takım ihtiyaçlarına göre uyarlamalarını teşvik ederek daha etkili liderlik sağlayabileceğini göstermektedir. Bu yaklaşım, liderin esneklik ve uyum sağlama becerilerini vurgulamakta ve liderin takımıyla etkili iletişim kurmasını, yönlendirmesini ve desteklemesini sağlamaktadır.

Makale, durumsal liderlik yaklaşımının pratik uygulamalarını ve örneklerini de sunarak liderlere, farklı durum ve koşullara uygun liderlik stratejileri geliştirmelerinde yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, liderlerin liderlik tarzlarını esnek bir şekilde adapte ederek takımlarını daha etkili bir şekilde yönlendirebilmelerini sağlayarak, başarılı liderlik için önemli bir yol haritası sunmaktadır.

Makalenin sonuçları, durumsal liderlik yaklaşımının liderlerin etkinliğini artırma potansiyeline sahip olduğunu ve liderlik uygulamalarında dikkate alınması gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışma, liderlik literatürüne katkıda bulunarak liderlik teorilerinin ve uygulamalarının gelişmesine yardımcı olmayı hedeflemektedir.

## **Durumsal Liderlik Yaklaşımı ve Öncüleri**

Durumsal liderlik, 1970-1980 yılları arasında ortaya çıkan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu dönemde liderin etkinliğinin ne olduğu ve ne yaptığı konusuna ek olarak "durum" faktörü de önem kazanmıştır. Bu varsayımdan hareketle, farklı koşulların farklı liderlik biçimlerini gerektirdiği düşüncesiyle birçok araştırma yapılmıştır. Durumsal liderlik anlayışı, liderlikte çeşitli durumsal faktörlerin var olduğunu vurgulamıştır (Tabak, 2001; Eraslan, 2004a).

Liderlik, temel bir insan, toplumsal ve evrensel olgudur. İnsanların bir arada yaşadığı ve faaliyet gösterdiği her yerde liderlik mevcuttur. Liderlik, ekonomik, siyasi, askeri vb. başarılar ve başarısızlıklarla ilişkilendirilerek önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle liderlik, çok tartışılan, yazılan, araştırılan ve farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır.

Liderlik, geniş bir literatürde yer almakta olup, farklı tanımlamalara sahiptir. Örneğin, 1949 yılına kadar liderlikle ilgili yapılan çalışmaları inceleyen Bentz, 130 farklı liderlik tanımı bulmuştur. Bu çeşitlilik, liderlik kavramının karmaşıklığını ve önemini yansıtmaktadır (Bass, 1965)

Durumsal özellikler teorisi, liderlerin belirli durumlar ve koşullar altında ortaya çıktığı fikrine dayanmaktadır. Liderlik, kişisel özelliklerden çok çevresel ve tarihsel durumlara bağlıdır. Örneğin, Martin Luther King, 20. yüzyılın en etkili liderlerinden biridir. King, nefrete ve umursamazlığa rağmen inançla çevresine ilham vermiştir. Zaman, yer ve koşullar, King'in tarihsel olarak öne çıkmasını sağlamak için uygun olmuştur. Durumsal teori, tarihsel anlamlar gibi önemli faktörlerin, koşulların liderin ortaya çıkmasında etkili olduğunu vurgular. King'in liderlik yetenekleri, çevre tarafından desteklenmiş ve kitlesel lider olarak ortaya çıkmış olması, bu teorisinin doğruluğuna işaret etmektedir (Edwards, 2008) .

Araştırmalar, etkili liderlik tarzlarının duruma bağlı olduğunu ve durumsal liderlik faktörlerinin etkililik üzerinde rol oynadığını göstermektedir. Etkili liderler, farklı durumlar ve zamanlarda, takipçilerine bağlı olarak çeşitli liderlik stilleri kullanma eğilimindedirler. Liderlik, içinde bulunulan duruma ve zamanlamaya bağlı olarak çeşitlilik gösterir (Bass, 1985; Bass ve Steidlmeier, 1999). .

Bu nedenle, liderlik anlayışı, liderin kişisel özelliklerinden ziyade çevresel koşulların ve durumların bir ürünüdür. Durumsal liderlik, liderin liderlik tarzını ve davranışlarını duruma ve takım üyelerinin gereksinimlerine uyum sağlayarak etkili bir şekilde yönetmesine olanak tanır (Robbins, Millet, Cacioppe ve Waters-Marsh, 1998).

Durumsal liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasından sonra, yeni liderlik yaklaşımları da ortaya çıkmıştır. 1990'lı yıllarda kültürel liderlik, süper liderlik, moral liderlik, öğrenen liderlik, vizyoner liderlik, kuantum tipi liderlik paradigması, dönüşümcü liderlik gibi bazı liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Ancak bu makalede temel olarak durumsal liderlik yaklaşımlarına odaklanılacaktır (Eraslan, 2004b; Çelik, 1997)

Durumsal kuramlar, Reddin'in 1967'de ortaya koyduğu "3-Boyutlu Yönetim Biçemi Teorisi"nden geliştirilmiştir. Reddin'in liderliğin etkililiğinin liderlik tarzına bağlı olduğu görüşünden yola çıkılarak, Hersey ve Blanchard 1969'da Yaşam-Döngüsü Teorisini ileri sürmüşlerdir. Hersey ve Blanchard, bu teorilerini McGregor'un X ve Y kuramlarından, Argyris'in olgunlaşmamış-oluşmuş dizisinden, Likert'ten, Maslow'dan, Herzberg'den, Schein'den, French ve Raven gibi birçok kuramcından esinlenerek oluşturmuşlardır (Vecchio, 1987, 444) .

Fiedler ve Chemers (1984), liderliği motive etme, yönlendirme, denetleme, rehberlik etme ve işgörenleri amaçlara ulaştırma olarak tanımlamaktadır. Fiedler'e göre liderler, sözel ve sözel olmayan davranışlarıyla örgüt çalışanlarının performansını etkiler. Anlayışlı liderler veya yapıyı kurucu liderler her zaman etkili olmayabilir. Fiedler, lider davranışını, gerçekleştiği ortamın benzersiz özellikleriyle birlikte ele alır. Ona göre, davranış, kişilik (gereksinimler, motivasyonlar, dürtüler) ile durum (çevre) arasındaki etkileşimin sonucudur.

***Fiedler'in durumsallık teorisine yönelik araştırmalar şu şekilde özetlenebilir:***

1. İzleyenlerle ilişkisi iyi olan bir lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşır.
2. Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü bile olsa yüksek verim sağlar.
3. Görev yapısını belirleme, konum gücünü kullanma ve izleyenlerle ilişki kurma konusunda zayıf olan bir lider, en düşük etkililiğe sahip liderdir.

4. Bir grubun etkililiği, liderin kritik durumlarda sergileyeceği liderlik niteliğine bağlıdır.
5. Her ortamda geçerli ve en iyi liderlik biçimi evrensel olarak belirlenemez.

Bu araştırmalar, liderin etkililiğinin liderlik tarzının yanı sıra durum faktörlerine bağlı olduğunu göstermektedir. İyi liderlik, liderin çevresel koşullara uyum sağlaması ve liderlik davranışlarını duruma göre ayarlamasıyla ilişkilidir.

Durumsal liderlik teorilerinin çeşitli üstün özelliklerinden bahsedilebilir. Avery ve Ryan (2002) araştırmalarında liderler, durumsal liderliği çalışanları yönetmek için bir iskelet yapı sağladığından yararlı, her duruma uygulanabildiği, sezgisel olduğu ve genel algımıza uygun olduğu için değerli bir yönetim aracı olarak belirtmişlerdir. Ralph (2005) ise durumsal liderliğin üstünlüklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- *Anlaşılabilir ve çok yönlü kavrama gücü ve görece uygulama kolaylığı nedeniyle sezgiye dayalı olarak uygulanabilir.*
- *"Tek boyuta indirgeme" biçimini reddetme prensibi.*
- *Denetimcilerin gelişmeye dönük isteklerini karşılayabilecek lider özelliklerini gerektirmesi.*
- *Katılımcıların anahtar parçaları bir bütün olarak değerlendirmesine yardımcı olması ve değerlendirmeci davranışa açık bir rehberlikte bulunması.*

Bu özellikler, durumsal liderliğin sezgisel, esnek, kapsayıcı ve değerli bir liderlik yaklaşımı olduğunu vurgulamaktadır. Durumsal liderlik, liderlerin liderlik davranışlarını duruma ve takım üyelerinin gereksinimlerine uyum sağlamak suretiyle etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanır.

Durumsal liderlik yaklaşımları, liderliğin etkililiğinin liderlik tarzıyla birlikte duruma bağlı olduğunu vurgular. Bu yaklaşımlar, liderin liderlik tarzını duruma uygun şekilde adapte etmesini önerir. Liderlik etkililiğinin, liderin takımın veya organizasyonun ihtiyaçlarına uygun bir şekilde davranmasıyla artacağına inanılır.

Sonuç olarak, durumsal liderlik yaklaşımları liderlikte durumsal faktörlerin önemli olduğunu vurgular. Bu yaklaşımlar, liderin farklı durumlara uygun liderlik tarzlarını benimsemesini teşvik

eder. Durumsal liderlik anlayışı, liderin değişen koşullara uyum sağlamasına ve takımın ihtiyaçlarına cevap vermesine yardımcı olur.

## **Durumsal Liderlik Yaklaşımının Temel Prensipleri ve Önemi**

Liderlik, bir organizasyonun başarısında kritik bir rol oynayan bir faktördür. Geleneksel liderlik teorileri, liderliği sabit ve standart bir şekilde ele alırken, durumsal liderlik yaklaşımı liderin, değişen koşullara ve farklı durumlara uyum sağlamasını vurgular. Bu makalede, durumsal liderlik yaklaşımının ne olduğunu, temel prensiplerini ve modern iş dünyasında başarı için neden önemli olduğunu keşfedeceğiz.

**1. Durumsal Liderlik Yaklaşımının Tanımı:** Durumsal liderlik, liderin davranışının ve tarzının, mevcut duruma ve takım üyelerinin ihtiyaçlarına bağlı olarak değişebileceğini öne süren bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, liderin bir "tek boyutlu" tarz yerine, farklı durumlarda farklı liderlik tarzları kullanmasını teşvik eder. Durumsal liderlik, liderin takımının motivasyonunu artırmak, performansı iyileştirmek ve hedeflere ulaşmak için en uygun liderlik yaklaşımını seçmesine odaklanır( Oğuz,2017).

**2. Temel Prensipler:** Durumsal liderlik yaklaşımı, bir dizi temel prensibe dayanmaktadır. İşte bu prensiplerin ana hatları:

**a. Değişen Durumlara Uyum:** Durumsal lider, çeşitli durumlarda farklı liderlik tarzları kullanarak değişen ihtiyaçlara uyum sağlar. Bir durumda, takımın bir vizyona ihtiyacı varken başka bir durumda takımın yönlendirmeye ihtiyacı olabilir. Lider, durum analizi yapar ve en etkili liderlik yaklaşımını belirler.

**b. Takım Üyelerinin İhtiyaçlarına Odaklanma:** Durumsal lider, takım üyelerinin yetenekleri, motivasyon seviyeleri ve deneyimleri gibi faktörleri dikkate alır. Lider, bireysel üyelerin ihtiyaçlarını anlar ve onlara yönelik uygun bir liderlik tarzı uygular.

**c. Esneklik ve Uyum Teşvik Etme:** Durumsal lider, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneği gösterir. Esneklik, liderin karar verme yeteneğini ve liderlik tarzını gerektiği gibi ayarlamasını sağlar. Lider, takımın başarısı için işbirliğini ve uyumu teşvik eder.

**3. Durumsal Liderliğin Önemi:** Durumsal liderlik yaklaşımı, modern iş dünyasında önemli bir rol oynamaktadır. Aşağıda, bu yaklaşımın neden başarılı liderlik için önemli olduğunu açıklayan bazı nedenleri bulabilirsiniz:

**a. Değişken ve Belirsiz Ortamlarla Başa Çıkma:** Günümüz iş dünyasında, belirsizlik ve değişim hızla artmaktadır. Durumsal liderlik, liderin değişkenliklere hızla adapte olmasını ve takımını başarıyla yönlendirmesini sağlar.

**b. Bireysel Motivasyonu Artırma:** Durumsal lider, takım üyelerinin bireysel motivasyonunu anlar ve bu motivasyonu artırmak için uygun liderlik tarzını seçer. Motive bir takım, daha yüksek performans sergiler ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

**c. Takım Performansını Artırma:** Durumsal lider, takımın gücünü anlar ve her bir üyenin yeteneklerini en üst düzeye çıkarmak için uygun liderlik tarzını uygular. Bu, takım performansını artırır ve organizasyonun başarısına katkıda bulunur.

**d. İnovasyonu Teşvik Etme:** Durumsal liderlik, takım üyelerine yaratıcılık ve inovasyon için fırsatlar sunar. Lider, risk almayı teşvik eder ve farklı perspektiflerin bir araya gelmesini sağlar. Bu da organizasyonun rekabet avantajını artırır. ( Kaya, Duran,2017)

Durumsal liderlik yaklaşımı, liderin değişen koşullara ve takım üyelerinin ihtiyaçlarına uyum sağlamasını vurgulayan etkili bir liderlik modelidir. Bu yaklaşım, liderin esneklik, uyum ve takım üyeleriyle etkili iletişim becerilerine sahip olmasını gerektirir. Durumsal liderlik, değişen dünyada başarılı olmak için bir yol haritası sunar ve organizasyonların rekabet avantajını artırmasına yardımcı olur.

### **Okullarda Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Yeni çalışmalar, liderlerin doğru durum ve doğru yerde farklı liderlik stillerini kullanmalarını önermektedir (Goleman, 2000). Bu durumsal liderlik yaklaşımı, Hersey ve Blanchard (1998) tarafından işyerlerinde öne sürülmüştür ve daha sonra okullarda da uygulanmıştır. Gates, Blanchard ve Hersey (1976), bu liderlik stilinin okullarda liderlere herhangi bir durumla karşılaştıklarında yaratıcı kararlar vermelerinde yardımcı olduğunu tartışmışlardır.



Durumsal liderliğin dört stili vardır: anlatma, katılma, satış ve temsil etme. Anlatma stili, liderin izleyenlerin hareketlerini yönetirken kişisel ilişkileri göz ardı etmesidir; daha emredici bir liderlik stili kullanılır. Katılma stili ise izleyicilerin görevlerini uyguladıkları zaman kullanılır. Lider, görevi uygulamaya, yardıma ve rehberliğe isteklidir (Marzano, Waters ve McNulty, 2005). Bu yaklaşımlar liderleri diktatörlükten uzaklaştırır ve işbirliği ve katılımı teşvik eder.

Okullarda durumsal liderlik uygulamaları, liderlerin öğretmenlere, öğrencilere ve diğer okul personeline uygun liderlik stilleri kullanarak etkili bir şekilde rehberlik etmelerini sağlar. Liderler, belirli bir durumun gerektirdiği liderlik yaklaşımını seçerek, takım üyelerinin performansını artırabilir, motivasyonlarını destekleyebilir ve örgüt kültürünü güçlendirebilir (Toker, 2012).

Bu durumsal liderlik yaklaşımı, liderlerin liderlik davranışlarını duruma ve takım üyelerinin gereksinimlerine göre uyarlamalarını teşvik eder. Örneğin, bir öğretmenin öğretim becerilerini geliştirmek için yönlendirici bir liderlik yaklaşımı kullanılabilirken, öğrencilerin katılımını teşvik etmek için daha katılımcı bir liderlik yaklaşımı tercih edilebilir.

Sonuç olarak, okullarda durumsal liderlik uygulamaları, liderlerin farklı durumlar ve gereksinimler karşısında esnek ve etkili bir liderlik yaklaşımı sergilemelerine yardımcı olur. Bu yaklaşım, liderlerin liderlik davranışlarını çevreleyen koşullara göre adapte etmelerine ve takım üyelerinin performansını en üst düzeye çıkarmalarına olanak sağlar (Demirci, Duran, 2015)

## **Sonuç**

Durumsal liderlik yaklaşımı, değişen dünya koşullarında başarı elde etmek için liderlere esneklik ve uyum sağlama yeteneği sunan önemli bir yönetim yaklaşımıdır. Bu makalede, durumsal liderlik yaklaşımının temel prensipleri ve önemi ele alınmıştır.

Durumsal liderlik, liderlerin liderlik davranışlarını çevreleyen koşullara ve takım üyelerinin gereksinimlerine göre adapte etmelerini vurgular (Yıldız, 2013). Geleneksel liderlik modellerinin aksine, durumsal liderlik liderin tek bir evrensel liderlik tarzıyla etkili olabileceği düşüncesine meydan okur. Bunun yerine, liderlerin farklı durumlar ve takım üyeleriyle etkili iletişim kurma yeteneklerini kullanmalarını teşvik eder.

Durumsal liderlik yaklaşımının başarı için önemli bir avantajı, liderlerin değişen dünya koşullarına hızla uyum sağlayabilme yeteneğini desteklemesidir. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, ekonomik dalgalanmalar gibi faktörler, iş dünyasında sürekli değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimlere ayak uydurmak için liderlerin esnek olması, çevresel koşullara adapte olabilmesi ve liderlik yaklaşımlarını buna göre şekillendirebilmesi gerekmektedir. Durumsal liderlik yaklaşımı, liderlere bu esnekliği sağlayarak başarılı bir şekilde değişen dünya koşullarında liderlik yapabilmelerine olanak tanır.

Sonuç olarak, durumsal liderlik yaklaşımı, liderlere değişen dünya koşullarında başarı elde etmek için esnek bir yol sunar. Liderler, durumsal liderlik prensiplerini benimseyerek çevre koşullarını ve takım üyelerinin gereksinimlerini dikkate alarak liderlik yaklaşımlarını şekillendirebilirler. Bu yaklaşım, liderlerin liderlik etme yeteneklerini güçlendirirken, takım performansını artırır ve organizasyonların başarısını destekler.

## **Kaynaklar**

Bass, B. M. (1965). *Leadership, psychology and organizational behavior*. Tokyo: John Weatherhill.

Bass, B. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.

Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). "Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership." New York: Morrow.

Demirci, A., & Duran, E. (2015). "Durumsal liderlik yaklaşımının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İç turizm işletmelerinde bir uygulama." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 37-56.

Edwards, C. B. (2008). An investigation of the relationship between transformational leadership and organizational health: A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Doctor of Philosophy. Capella University

Eraslan, L. (2004a). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 2004.

Eraslan, L. (2004b). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi, Milli Eğitim Dergisi, Sayu: 162, Bahar 2004. Fiedler, F. E. (1967). "A theory of leadership effectiveness." New York: McGraw-Hill.

Fiedler, E. F. ve Chemers, M. M. (1984), Improving leadership effectiveness, Printed in U.S.A., John Wiley&Sons Inc.

Gates, P., Blanchard, K., & Hersey, P. (1976). Diagnosing educational leadership problems: a situational approach. Educational Leadership, 33 (5), 348-54.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review 78-90.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1989). Management of organizational behavior: Englewood cliff. NJ: Prentice Hall Inc. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). "Life cycle theory of leadership." Training and Development Journal, 23(5), 26-34.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Ntemeyer, W. E. (1979). "Situational leadership, perception, and the impact of power." Group & Organization Management, 4(4), 418-428.

Kaya, İ., & Duran, H. (2016). "Durumsal liderlik yaklaşımı ve örgütsel öğrenme ilişkisi: Turizm işletmelerinde bir araştırma." Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15(60), 93-113.

Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). School leadership that works. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Northouse, P. G. (2016). "Leadership: Theory and Practice." Sage Publications.

Oğuz, E., & Çelik, H. E. (2017). "Durumsal liderlik yaklaşımı ve örgütsel adalet ilişkisi: Bir araştırma." Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 12(2), 287-312.

Robbins, B. Millett, R. Cacioppe, T., & Waters-Marsh, A. (1998). *Organisational behaviour*. Sydney: Prentice Hall.

Tabak, A. (2001). Tarihsel gelişimi içerisinde liderlik tanımları ve liderlik kavramının günümüzdeki yeri. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2001-2.

Toker, B. (2012). "Durumsal liderlik yaklaşımı ve öğretmenlerin eğitimsel liderlik rollerine yönelik algıları." *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26, 233-248.

Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory. *Journal of Applied Psychology*, Aug 1987, Vol. 72, Issue 3, pg. 444.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). "Leadership and decision-making." Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Yıldız, Ş., & İşgüzar, S. (2013). "Durumsal liderlik yaklaşımı ve öğretmen liderliği arasındaki ilişki." *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36, 55-70.