



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**“BİR KAMU KURUMUNDAKİ GÖREVLİ YÖNETİCİLERİN VE
ÇALIŞANLARIN LİDERLİK STİLLERİ İLE KARAR VERME STİLLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan :
Mehmet İLMEZ

Tez Danışman :
Prof.Dr.Şefika Şule ERÇETİN

ANKARA 2010

JURİ ONAY SAYFASI

Mehmet İLMEZ tarafından hazırlanan "BİR KAMU KURUMUNDAKİ GÖREVLİ YÖNETİCİLERİN VE ÇALIŞANLARIN LİDERLİK STİLLERİ İLE KARAR VERME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ" başlıklı bu çalışma 01 Temmuz 2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof Dr. Özkan ÜNVER (Başkan)

Prof Dr. Ş. Şule ERÇETİN (Danışman)

Yrd.Doç.Dr. Halil SEVAL (Juri Üyesi)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesindeki Hava Kuvvetleri Komutanlığındaki yöneticilerin ve çalışanların liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma katılımcıların liderlik stilleri ile karar verme stilleri düzeyleri ölçmek ve bu stiller arasındaki ilişkinin tesbiti için desenlenmiştir. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan bilgiler ve sorun ile ilgili alanyazından yararlanılarak elde edilen bilgilerin paylaşımı, problem durumu, alt problemler vardır. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde araştırma bulgularına ve yorumlara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince engin bilgisi, tecrübesi, bana olan güveni ve sevgisi ile her konuda desteğini hiçbir zaman esirgemeyen; kişiliği ve liderliği ile her zaman bana örnek olan kıymetli hocam ve danışmanım sayın Prof.Dr.Ş.Şule ERÇETİN' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Her türlü yardım ve destekleri için ankete katılan değerli meslektaşlarıma ve Üsteğmen Hüseyin SOLMAZ' a teşekkürlerimi sunuyorum. Hayatıma renk katan kızım Eflin'e, çalışmalarım boyunca sabrı ve azmiyle bana güç veren ve her zaman bana destek olan sevgili eşim Esin İLMEZ' e, doğduğum günden bu yana sevgi ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim canım Aileme ve dünya güzeli annem Arife İLMEZ' e minnet ve sevgilerimi sunarım.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesindeki Hava Kuvvetleri Komutanlığındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve seçilmiş kimlik değişkenlerine göre istatistiksel karşılaştırmalar yapmaktır. Çalışma, Antalya İli Hava Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan 244 askeri personel üzerinde yürütülmüştür.

Araştırmada üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların dönüşümcü liderlik stilleri, Bass ve Avolio (1990) tarafında geliştirilen ve Dilek (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan toplam 24 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. İkinci bölümde işlemsel liderlik stilleri Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen ve Dilek (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan toplam 8 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Üçüncü bölümde ise katılımcıların karar verme stilleri, Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen “Genel Karar Verme Ölçeği” ile ölçülmüştür.

Verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon katsayısı, parametrik testlerden bağımsız örneklem için t-testi, bağımlı örneklem için t-testi, bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin dönüştürücü liderlik stilleri yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde değişmemekte, ancak ünvan değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Askeri personelin görüşleri koşullu ödüllendirme boyutuna ve işlemsel liderlik stiline ilişkin yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde değişmezken, ünvan, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. İstisnalarla yönetim boyutuna ilişkin işlemsel liderlik stiline ilişkin askeri personelin görüşleri yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde

değişmemekte, ancak ünvan ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Ayrıca, askeri personelin görüşlerine göre ise, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stilleri ile sezgisel karar verme, bağımlı karar verme ve kaçınmacı karar verme stilleri; koşullu ödüllendirmeye ilişkin işlemsel liderlik stilleri ile istisnalarla yönetime ilişkin işlemsel liderlik stilleri; koşullu ödüllendirmeye ilişkin işlemsel liderlik stili ile sezgisel karar verme, bağımlı karar verme ve rasyonel karar verme stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Stilleri, Karar Verme, Karar Verme Stilleri

ABSTRACT

The aim of this study, is to determine the relationship between the managers' s leadership styles on their making a decision styles in the Air Forces Commandership in Turkish Armed Forces and making statistic comparisons according to chosen identity changeable. This study was carried on 244 military personnel's working in Antalya Air Forces Commandership.

In this study a datum collecting tool consisting of three parts was used. In the first part the participants' transformist leadership style were measure with a public survey consisting of in all 24 proposing which were developed by BASS and AVOLIO (1990) and adapted to Turkish by DİLEK (2005).

In the second part operational leadership styles were measured with a public survey consisting of in all 8 proposing which were developed by BASS and AVOLIO (1990) and adapted to by DİLEK (2005). In the third part, the participants' decision making styles were measured with "Common decision Making Scale" which was developed by SCOTT AND BRUCE (1995).

In datum analysis, percentage, frequency, arithmetic average, Standard deviation, Pearson correlation coefficient, t-test for the examples which are independent from parametric test, t-test for the dependent examples, one-way variance analyses for the independent examples were used.

In the result of this study, in military personnel's opinion, administrators transformist leadership styles don't change in a meaningful way. On the changeables such as age, education state and working period, however according to law name changeable, these styles change in a meaningful way. Military personnel's doesn't change so much according to the age changeable on conditioned rewarding dimension and functional leadership style, but it changes a lot according to the law name, education state and working period. Military personnel's opinion about exception management dimension

and operational leadership style don't change so much on the changeable such as age and working period, however it changes a lot on the changeable such as law name and education state. Also, in military personnel's opinion there is a positive and meaningful relationship between administrator's transformit leadership styles and intuitive decision making, dependent decision making styles and related to exception management, operational leadership operational leader ship styles; related to conditioned rewarding, operational leadership style and intuitive decision making, dependent decision making and rational decision making style.

Key Words: Leadership, Leadership styles, Decision making, Decision making styles

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XVII
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	2
1.1.Problem Durumu.....	2
1.2.Araştırmanın Amacı.....	8
1.3.Araştırmanın Önemi.....	9
1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	10
1.5.Araştırmanın Tanımları.....	10
BÖLÜM II	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	11

2.1. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	11
2.1.1. Yönetim ve Yönetim Fonksiyonları.....	11
2.1.1.1. Yönetim.....	11
2.1.1.1.Yönetim Fonksiyonları.....	12
2.1.2. Yönetici.....	13
2.1.3. Liderlik.....	15
2.1.4. Liderlik Gücünün Kaynakları.....	17
2.1.5. Lider.....	18
2.1.6. Yönetim Fonksiyonları ve Liderlik Arasındaki İlişkiler.....	20
2.2. LİDERLİK TEORİ VE YAKLAŞIMLAR.....	23
2.2.1. Liderlik Teorisi.....	22
2.2.2. Lider Özellikleri (Leader Traits) Yaklaşımı.....	24
2.2.3. Lider Davranışları (Leader Behaviors) Yaklaşımı.....	26
2.2.3.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	27
2.2.3.2. Ohio Üniversitesi Çalışmaları.....	28
2.2.3.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	31
2.2.3.4. Robert Blake ve Jane Mouton Çalışmaları.....	33
2.2.3.5. Rensis Likert' in Sistem- 4 Yaklaşımı.....	33

2.2.3.6. Durumsallık (Contingency) Yaklaşımı.....	35
2.2.3.7. Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt' in Lider Davranış Süreci.....	36
2.2.3.8. Hersey ve Blanchard' in Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	39
2.2.3.9. Yol - Amaç (Path - Goal) Yaklaşımı.....	44
2.2.3.9.1. Lider Davranışları (Leader Behaviors).....	45
2.2.3.9.2. Astlar (The Followers).....	46
2.2.3.9.3. Durum (Situation).....	48
2.2.3.10. Vroom ve Yetton'un Durumsallık Yaklaşımı.....	50
2.2.3.11. Reddin' in Üç Boyutlu Lider Etkinliği.....	54
2.2.3.12. Fiedler' in Durumsallık Yaklaşımı.....	56
2.2.3.12.1. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı.....	58
2.2.3.12.2. İlişkiye Yönelik Lider.....	60
2.2.3.12.3. Göreve Yönelik Lider.....	61
2.2.3.12.3. Sosyal Bağımsız Liderler.....	62
2.2.3.13. Lider Etkinliği.....	63
2.2.3.13.1. Lider - Ast İlişkisi.....	64
2.2.3.13.2. Görevin Yapısı.....	65

2.2.3.13.3. Mevki Gücü.....	68
2.2.3.13.4. Liderlik Tarzı ile Durumun Uyuşması.....	70
2.2.14. Liderliğe Alternatif Yaklaşımlar.....	74
2.2.14.1. Liderlik İkamesi (Substitutes for Leadership).....	75
2.2.14.2. Karizmatik Liderlik.....	77
2.3. KARAR VERME	79
2.3.1. Karar Verme Kavramı ve Kapsamı.....	79
2.3.2. Karar Verme Faaliyetinin Özellikleri.....	81
2.3.3. Karar Verme Süreci ve Aşamaları.....	87
2.3.3.1. Problemin Belirlenmesi.....	90
2.3.3.2. Probleme İlişkin Bilgilerin Toplanması.....	90
2.3.3.3. Amaç ve Sorunların İrdelenmesi ve Önceliklerin Belirlenmesi.....	91
2.3.3.4. Alternatiflerin Belirlenmesi.....	91
2.3.3.5. Alternatiflerin Değerlendirilmesi.....	92
2.3.3.6. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma.....	93
2.3.4. İyi Kararın Nitelikleri.....	94
2.3.5. Karar Verme Sürecini Etkileyen Etmenler.....	95

2.3.6. Yönetimde Karar Türleri.....	97
2.4 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	98
BÖLÜM III	
YÖNTEM.....	102
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	102
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	103
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	103
3.3.1 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği.....	103
3.3.2 İşlemsel Liderlik.....	105
3.3.3 Genel Karar Verme Stili Ölçeği.....	107
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	112
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	112
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUMLAR.....	114
4.1 KİMLİK BİLGİLERİ.....	114
4.2 LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN BETİMSSEL BULGULAR.....	115
4.2.1 Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Betimsel Bulgular.....	117

4.2.2 İşlemsel Liderliğe İlişkin Betimsel Bulgular.....	119
4.3 KARAR VERME TARZLARINA İLİŞKİN BETİMSSEL BULGULAR.....	120
4.3.1 Sezgisel Karar Verme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular.....	122
4.3.2 Bağımlı Karar Verme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular.....	123
4.3.3 Kaçınmacı Karar Verme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular.....	124
4.3.4 Ani Karar Verme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular.....	125
4.3.4 Rasyonel Karar Verme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular.....	126
4.3.5. Demografik Özelliklerine Göre Liderlik Stilleri Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	127
4.3.6. Ünvan Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	127
4.3.7. Yaş Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	128
4.3.8. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	130
4.3.9. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	131
4.3.10. Demografik Özelliklerine Göre Karar Verme Stilleri Algıların İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	133
4.3.11. Ünvan Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	133

4.3.12 Yaş Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....135

4.3.13. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar..138

4.3.14. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar..140

4.4. LİDERLİK STİLLERİ İLE KARAR VERME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ141

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....144

5.1.SONUÇLAR.....144

5.1.1. Dönüştürücü Liderlik Stiline İlişkin Sonuçlar.....144

5.1.2. Askeri Personelin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Stili ile Karar Verme Stili Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar.....144

5.1.3. İşlemsel Liderlik Stiline İlişkin Sonuçlar.....145

5.1.4. Askeri Personelin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Koşullu Ödüllendirme Boyutuna İlişkin İşlemsel Liderlik Stili ile Karar Verme Stili Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar.....146

5.1.5. Askeri Personelin Görüşlerine Göre Yöneticilerin İstisnalarla Yönetim Boyutuna İlişkin İşlemsel Liderlik Stili ile Karar Verme Stili Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar.....146

5.1.6. Karar Verme Stiline İlişkin Sonuçlar.....	146
5.1.7. Sezgisel Karar Verme Stiline İlişkin Sonuçlar.....	147
5.1.8. Bağımlı Karar Verme Stiline İlişkin Sonuçlar.....	147
5.1.9. Kaçınmacı Karar Verme Stiline İlişkin Sonuçlar.....	147
5.1.10. Ani Karar Verme Stiline İlişkin Sonuçlar.....	148
5.1.11. Rasyonel Karar Verme Stiline İlişkin Sonuçlar.....	148
5.2. ÖNERİLER.....	148
KAYNAKÇA.....	150
EKLER.....	156
Ek 1. Veri Toplama Aracı.....	157
Ek 2. Özgeçmiş.....	163

TABLolar LİSTESİ

TABLO 2.1: Lider ve Lider Olmayan Davranışlar.....	20
TABLO 2.2: Liderlik Teori ve Araştırmaları.....	23
TABLO 2.3: Otoriter, Demokratik, Serbest Bırakıcı Liderlerin Özellikleri.....	30
TABLO 2.4: Likert in Sistem 4 Modeli.....	35
TABLO 2.5: Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu.....	55
TABLO 2.6: Farklı Durumlarda ki Liderlik Tarzları Davranışları ve Performansları.....	73
TABLO 3.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçme Aracı Alt Boyutlarına Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	104
TABLO 3.2. İşlemsel Liderlik Ölçme Aracı Alt Boyutlarına Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	106
TABLO 3.3. Sezgisel Karar Verme Alt Boyutuna Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	108
TABLO 3. 4. Bağımlı Karar Verme Alt Boyutuna Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	109
TABLO 3. 5. Kaçınmacı Karar Verme Alt Boyutuna Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	110
TABLO 3. 6. Ani Karar Verme Alt Boyutuna Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	110
TABLO 3. 7. Rasyonel Karar Verme Alt Boyutuna Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	111

TABLO 4. 1. Kimlik Bilgileri.....	115
TABLO 4. 2. Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	115
TABLO 4. 3. Alt Boyutlara Göre, Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması.....	116
TABLO 4. 4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	117
TABLO 4. 5. İşlemsel Liderlik Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	119
TABLO 4. 6. Karar Verme Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	120
TABLO 4. 7. Alt Boyutlara Göre, Askeri Personelin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Karar Verme Stilllerinin Karşılaştırılması.....	121
TABLO 4. 8. Sezgisel Karar Verme Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	122
TABLO 4. 9. Bağımlı Karar Verme Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	123
TABLO 4. 10. Kaçınmacı Karar Verme Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	124
TABLO 4. 11. Ani Karar Verme Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	125
TABLO 4.12. Rasyonel Karar Verme Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	126

TABLO 4. 13. Ünvan Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	127
TABLO 4. 14. Yaş Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	129
TABLO 4. 15. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	130
TABLO 4. 16. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	131
TABLO 4. 17. Ünvan Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	133
TABLO 4.18. Yaş Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	136
TABLO 4.19. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	138
TABLO 4.20. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	140
TABLO 4.21 Hava Kuvvetleri Komutanlığında Görev Yapan Askeri Personelin Görüşlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	142

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları Açısından Yöneticinin Başarısını Etkileyen Faktörler.....	15
Şekil 1.2: Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu.....	55
Şekil 1.3: Durumsallık Modeli	71

GİRİŞ

Yönetim otoritelerine göre üçüncü bin yıla girilirken ayakta kalabilecek organizasyonlar, rakiplerinden daha hızlı ve öğrenen organizasyonlar olacaktır. Bu yüzden sürekli değişen dünyada ve giderek şiddetlenen rekabet ortamında, müşteri yaratabilmek, endüstri standartlarını belirleyebilmek, etkin bir organizasyonel yapıya ulaşmak ve uygarlığa katkıda bulunabilen bir organizasyona dönüşmek gibi amaçları başarabilmek için klasik yönetim reçeteleri yetersiz kalmakta, daha ileri düzeyde bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır (Kal-Der,1997: 3).

Bize göre bunu iyi yetiştirilmiş liderler başarabilecektir. Kim lider olmak istemez ki sorusuna, ancak liderliğin ne olduğu hakkında bilgi sahibi olmayan kişiler “Ben” cevabını vereceklerdir. Herkesin kendine göre diğer insanlardan üstün olduğu bazı özellikleri mutlaka vardır. Ancak lider olmak istemek, lider olmak için gerekli olan niteliklere sahip olmak, lider olmak veya başarılı lider olmak birbirinden çok farklı konumlardır. Bunlar incelendiğinde üzerinde çok sayıda araştırma yapıp kitap yazıları bu konunun ne kadar önemli ve uygulamasının da ne kadar zor olduğu anlaşılacaktır. Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda az rastlanan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçları etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz (Eren,1993).

BÖLÜM I

1.1. PROBLEM DURUMU

İnsan sosyal bir varlıktır. Bir arada yaşayan insanlar kendi ihtiyaçlarının temini ve tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedefler için işbirliği yapmak durumundadırlar. Aynı amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen kişiler kendilerini yönetecek ve yönlendirecek liderlere her zaman ihtiyaç duymuşlardır. Tarih boyunca savaşta, iş ortamında, sporda, toplumsal hareketlerde başarı veya başarısızlık lidere ve/veya liderlik tarzına atfedilmiştir. Liderlik, gösterilen bunca ilgiye, yapılan araştırmalara karşın, hala tam olarak anlaşılamayan bir kavram olarak kalmaya devam etmektedir. Ancak tam olarak anlaşılmasa da insan davranışı üzerinde etkisinin büyük olduğu kesindir (Sadullah, 1997: 106). Herkesin içinde var olan gizli veya açık bir liderlik isteğini normal bir davranış olarak kabul edebiliriz.

Liderlik ile ilgili olarak diğer bazı tanımlamalar şunlardır:

Liderlik, sosyal hareketlerin temelinde olabilmektir (Cooley, 1902, Akt. Bass ve Stogdill, 1990).

Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir (Chapin, 1924, Akt. Bass ve Stogdill, 1990).

Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır (Copeland, 1942, Akt. Erçetin, 2000).

Liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmek için insanları etkileme sanatıdır (Koontz ve O'Donnell, 1955 Akt. Erçetin, 2000).

Liderler genellikle, örgütün tümünün etkililiği, verimliliği, etkinliği, niteliği, esnekliği, işgörenlerin doyumu, rekabet ve örgütsel gelişimden sorumludur (Gibson ve diğerleri, 2003; Akt.Elmuti, Minnis ve Abebe, 2005).

Bütün liderlik tanımlarında liderliğin işlevi olarak kabul edilen dört öge (Amaç, Lider, İzleyenler, Ortam) görülmektedir (Başaran, 1992).

Amaç: Grubun oluşmasının ilk koşuludur.

Lider: Her grubun bir lideri bulunmalıdır.

İzleyenler: Grubun diğer üyeleridir.

Ortam: Liderlik, ancak elverişli bir ortamda oluşabilmektedir.

Liderliğin tanımlarında yapılan diğer ortak noktalar Katz ve Kahn'a (1977) göre; örgütsel bir yetki, bazı özellikleri olan bir kişi ve bir eylem biçimidir. Yukarıdaki tanımların ışığında lideri tekrar tanımlamak gerekirse; lider, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir.

İşte insanların içindeki bu dayanılmaz arzu olan liderlik kimi yazarlara göre doğuştan gelen ve daha çocukluk dönemlerinde kendisini gösteren, aile ve çevresi tarafından desteklenen kuvvetli bir unsurdur. Kimi yazarlara göre ise liderlik zamanla ve eğitimle kazanılmaktadır. Bu tartışma henüz bitmiş değildir. Liderlik imajının bir toplum ve kültür ürünü olduğu benimsenmiştir. Bununla birlikte liderliğin zaman içinde deneyim ve bilgi birikimi sonucu fırsatlara bağlı olarak ortaya çıkan bir olgu olduğu düşüncesi de hâkimdir. Doğuştan bile olsa, lider uygun zaman ve yerde kendisine gerek duyulduğu anda işe yarayacaktır (Uysal, 1997).

Askeri alanda da liderlik, bir ordunun savaşma ve zafere ulaşma yeteneği açısından en gerekli unsuru olarak kabul edilmektedir. Çünkü liderler, temel amaç ve hedefleri astlarına aktarırlar, yol ve yöntemler gösterirler ve onlara kazanma istek ve azmini aşarlar (Kane ve Tremble, 2000).

21. yüzyılda eğitim hedeflerini doğru olarak ortaya koyan, eğitim yatırımlarını buna göre yapan ve eğitimdeki teknolojik gelişmeleri yalandan izleyip buna göre önlem alan uluslar, 21. yüzyıldaki değişim rüzgârını yakalayabileceklerdir. Eğitim yoluyla

değişimi gerçekleştiren ve bilgi teknolojisinin olanakları ile yetişen bireylere önderlik yapacak liderlerin eğitiminin de çağa uygun ve değişim rüzgârının esintisi yönünde olması beklenmelidir. Bu açıdan lider yetiştiren kurumların eğitim programlarında değişim anlayışı ile tutarlı, çağdaş ve yeniliklere açık hedeflerin yer alması gerekmektedir (Demirel, 1997).

Her geçen gün karmaşıklaşan iş ve insan ilişkileri içinde azimli, kararlı sorumluluklarının bilincinde liderlerde aranması gereken bir diğer özellik ise karar vermektir. Bu nedenlerden ötürü stratejik ülkemizde öneme sahip olan Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı Hava Kuvvetleri Komutanlığında görevli personelin liderlik özelliklerinin ve de karar verme özelliklerinin incelenmesinde örnek olması gerektiği düşünülmektedir.

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass' ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı Transaksiyonel (etkileşimci, yöneten) liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik biçimleridir. Bu ayırım Kurt Lewin 'in klasik olan otokratik, demokratik ve laissez-faire (liberal) üçlü ayırımına karşı geliştirilmiş bulunmaktadır. Düşünürler bu klasik ayırımın küçük gruplarda ve özel psiko-sosyal laboratuvar çalışmalarıyla ortaya konulduğunu ifade etmektedirler (Eren, 1993).

Transaksiyonel (dönüştürücü) liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, dönüştürücü liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşe veya bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler. Aslında doğuştan her insanda iki tip liderlik biçiminin de bulunduğu söylenebilir. Önemli olan hangi tür liderlik tarzının ağır basıp ortaya çıkmasıdır. Dönüştürücü liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. İzleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptırın kimselerdir. (Eren, 1993).

Liderler çevreleriyle etkili bir iletişim kurmak için iyi bir dinleyici olmalıdırlar. Bunun içinde duygusal açıdan kuvvetli olmalıdırlar. Dinlemek sabır, açık sözlülük ve anlama isteği içerir, dolayısıyla kişiliğin çok gelişmiş niteliklerinden biridir(Covey, 2002:34). 1980 li yıllarda yapılan araştırmalarda çeşitli özelliklerin “örneğin zekâ, yaş, eğitim, unvan, cinsiyet, üstünlük gibi” liderliğin çeşitli baskın faktörleri olarak ortaya çıktığı gözlenmiştir. (Yukl & Van Fleet, 1992).

Liderlik stili, liderin uyguladığı tarz, yönetmeye hazır bulunuşu, planları yerine getirme ve çalışanları motive etme yaklaşımı olarak tanımlanabilir (U.S. Army Handbook, 1973).

Birçok farklı stil, liderlik ya da yönetim yaklaşımı farklı varsayımlara ve kuramlara dayanır. Stil, kişinin sahip olduğu inanç, değer ve kişisel tercihlerden ve örgütsel kültür ve normların birleşiminden oluşur (U.S. Army Handbook, 1973).

House ve Podsakoff (1994) yaptıkları çalışmalar sonucunda ve çağdaş kuramlara dayanarak liderlerin davranışlarını özetlemişlerdir. Bu davranışlar herhangi bir liderlik stiline ait özellikler değildir, sadece günümüzün etkili liderlerinin özellikleridir.

1. Vizyon: Liderler, izleyenlerin değerlerini de dikkate alarak vizyon oluştururlar. Vizyon daha iyi bir gelecek tanımdır.

2. Tutku ve fedakârlık: Lider, içten ve samimi bir tutkuya sahiptir. Liderin fedakarlığı ulaşmak istediği vizyon ve misyonla ilgilidir.

3. Güven, kararlılık ve ısrar. Lider, vizyonun gerçekleşmesi konusunda yüksek derecede inanca sahiptir. Lider, mevcut durumu değiştirmeyi misyon edinir.

4. İmaj yaratma. Lider, kendi imajını yaratma konusunda bilinçli davranırlar.

5. Rol modeli olma. İzleyenlere etkili bir rol modeli olur.

6. Dışa dönüklük. Örgütü, örgüt dışında ve içinde temsil eder.

7. İzleyenlerin güvenini kazanma. İzleyenlerin güvenini kazanır ve onların yüksek performansa sahip olduklarını bilir.

8. Motive etme. Başarının vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmek için, izleyenlerini motive eder.

9. İzleyenleri düzene sokma. İzleyenlerin değişimi kabul etmelerini ve uygulamalarına yardımcı olur.

10. İlham verici iletişim. Liderler, iletişimlerinde, hikayeler, sloganlar, semboller ve törenleri kullanabilirler.

Bu on yaklaşım ve davranış belirli bir liderlik stiline ait değildir, ancak liderlik stilleri arasındaki farklılığı ortaya koyabilirler. Stil, stratejinin uygulanmasında bir sadece bir anahtardır önemli bir role sahiptir (House ve Podsakoff, 1994).

Karar verme eylemi ise hayatımız ile o kadar iç içe bir eylemdir ki bazen bir karar verdiğimiz farkında bile olmadan bir karar vermiş oluruz. Ancak vermemiz gereken kararlar her zaman belirlilik içeren, rutin ve basit yapılarda olmazlar. Bazı durumlarda kararlar belirsizlik altında, yüksek oranda risk içeren ve karmaşık bir yapıda olabilirler. Bu durumda, karar verici çeşitli yöntemler kullanarak alternatifler arasından bir tanesini tercih eder. Kararın karmaşıklığı ve önem seviyesi arttıkça karar verici üzerindeki baskı ve karar vericinin önemi de artar. Kararların önem seviyeleri ise hayatımızda yaratmaları muhtemel değişikliklerle orantılıdır. Eğer ki alınan kararın telafisi de mümkün değil ise bu durum kararın önemini bir kat daha arttırır.

Karar verme zihinsel bir süreç olup insanın en önemli yaşam becerilerinden biridir. Karar verme akıl, düşünce, bilinç ve irade ile donatılmış bulunan insana özgüdür. İnsanın tüm eylem ve davranışı bilinçli ya da bilinçsiz olarak bir karar verme işlemidir. Karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için şu üç koşulun bulunması gerektiği vurgulanmaktadır:

1. Karar verme gereksinimini ortaya çıkaran bir seçme sorununun varlığı ve bu sorunun birey tarafından hissedilmesi;

2. Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin bulunması;

3. Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olmasıdır. Bu koşullar sağlandığında bireyin bir karar vermesi beklenir (Çoban ve Hamamcı, 2006).

Deniz (2004)'e göre bireyler karar verme sürecinde; dikkatli, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stillerini kullanır. Dikkatli karar verme stilini uygulayan bireyler, karar vermeden önce özenle ilgili bilgiyi arar ve alternatifleri dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yapar. Kaçınan karar verme stilini uygulayan bireyler; karar vermekten kaçınır, kararları başkalarına bırakma eğilimindedir. Böylece sorumluluğu bir başkasına devrederek karar vermekten kurtulmaya çalışır. Erteleyici karar verme stilini uygulayan bireyler; kararı sürekli erteleme, geciktirme ve sürüncemede bırakmaya çalışır. Kararı geçerli bir neden olmaksızın sürekli ertelemeye çalışır. Panik karar verme stilini uygulayan bireyler, bir karar durumuyla karşı karşıya kaldıklarında kendilerini zaman baskısı altında hissederler. Bunun sonucu olarak, düşüncesiz davranışlar sergileyip acele çözümlere ulaşma eğilimindedirler (Deniz, 2004). Karar verme ve liderlik örgütlerin gelişmesinde önemli kuramsal temele dayanan süreçlerdir. Bu iki konuyu birbirinden ayırmak pek de mümkün değildir. Liderler, karar verme rolünü her zaman üstlenirler (Heler, 1992). Bu nedenle yönetimin iki önemli işlevi bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu araştırmada, askeri yönetici ve çalışanlarının liderlik stilleriyle, kullandıkları karar verme stillerinin neler olduğu ve bunlar arasındaki ilişkinin düzeyinin ne olduğu sorusuna cevap aranmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Hava Kuvvetleri Komutanlığında görevli yöneticilerin askeri personelin görüşlerine göre liderlik stilleri (dönüştürücü ve işlemsel), karar verme stilleri (rasyonel, sezgisel, bağımsız, kaçınmacı ve ani) arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırmanın amacının gerçekleştirilmesi için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Askeri personelin görüşlerine göre, askeri yöneticilerin liderlik stilleri (dönüştürücü ve işlemsel) ilişkin algıları nasıldır?

2. Askeri personelin görüşlerine göre, askeri yöneticilerin liderlik stillerine (dönüştürücü ve işlemsel) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. Askeri personelin görüşlerine göre, askeri yöneticilerin liderlik stilleri;

a) Unvan,

b) Yaş,

c) Eğitim durumu,

d) Çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. Askeri personelin görüşlerine göre, askeri yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin (rasyonel, sezgisel, bağımsız, kaçınmacı ve ani) algıları nasıldır?

5. Askeri personelin görüşlerine göre, askeri yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin görüşleri arasında bir ilişki var mıdır?

6. Askeri personelin görüşlerine göre, askeri yöneticilerin karar verme stilleri;

a) Unvan,

b) Yaş,

c) Eğitim durumu,

d) Çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. Askeri personelin görüşlerine göre, askeri yöneticilerin liderlik stilleri ve karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde tıpkı özel sektörde olduğu gibi kamu kuruluşlarında ve orduda en alt düzeydeki personelden, en üst düzeydeki amire kadar, her üyenin öncelikle kendi işinin lideri olduğu bir anlayış geçerli olmaya başlamıştır. Bunu ordu için düşünecek olursak, “emir dinleyen asker” döneminden “düşünen asker” dönemine geçilmektedir. “Düşünen asker” ile kastedilen, askerin (tim, manga, kısım, takım, bölük vb. komutanlarının), bağlı buldukları komutanın verdiği emrin ruhuna, amacına ve genel çerçevesine uygun olarak karar verebilmesidir. Yeni şartlar, liderliğin üst kademelerden alt kademelere doğru nüfuz etmesini gerektirmektedir.

Çünkü güvenlik tehdidi artık geleneksel yöntemlerin dışına çıkmıştır. Özellikle terörist hareket, en umulmadık anlarda, en güvenli sanılan bölgelerde, binalarda ve alanlarda kendini gösterebilmektedir. Bu nedenle, bir askerin, tim-manga komutanının ya da kısım ve takım komutanının rutin geçen bir gün içinde bu tür bir tehdit ile karşılaşma olasılığı her zamankinden daha fazla olmaktadır. Bu yeni durum, her düzeydeki komutanın liderlik becerileri ile donatılmasını ve gerektiğinde kişisel inisiyatif kullanacak kapasiteye ulaşmasını gerektirmektedir (Vogelaar, 2004).

Bu ve benzer nedenlerle günümüzde tüm sektörlerde yöneticilerin ve çalışanların liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Çünkü bu ilişkinin sonucu beraberinde başarı veya başarısızlığı

getirmektedir.

Literatür araştırıldığında, liderlik stiliyle karar verme stilleri arasındaki ilişkinin düzeyini ortaya koyan sadece bir araştırmaya rastlanmıştır. Bu araştırma, okul yöneticilerinin farkında olarak ya da olmayarak uyguladıkları liderlik stillerini ve karar verme stillerini kuramsal temellere dayalı ve bu süreçlerin öneminin farkında olmalarına yardımcı olmak için Çuhadaroğlu E.O. tarafından hazırlanmış bir doktora çalışmasıdır.

Hazırlanan bu araştırmanın önemi; askeri personele uygulanmış olmasıdır. Ayrıca liderlik stilleri ve karar verme stilleri değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir araştırma olmasıdır. Bu çalışma ile hem bu alandaki eksiklikler giderilmeye çalışılmış, hem de alana temel araştırma boyutunda katkı sunmak amaçlanmıştır.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma; Araştırma 2010 yılında Antalya ili Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı sadece Hava Kuvvetleri Komutanlığı birimlerinde görevli personel görüşleri ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, liderlik ve karar verme kavramlarıyla ilgili kuramsal bilgiler ve konuyla ilgili araştırmaların sonuçları bulunmaktadır.

2.1. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1.1. Yönetim ve Yönetim Fonksiyonları

Başkalarını yönetmek istiyorsanız, önce kendinizi yönetin. Bunu becerebilerseniz; yöneticiliği bitirip liderliğe başlayabilirsiniz (Neubeiser, 1996). Bu sözden de anlaşılacağı gibi, insanların başkalarını yönetebilmeleri ve onlara liderlik yapabilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gereklidir.

2.1.1.1. Yönetim

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak (kurum ve kuruluşlar halinde) çalıştıkları her zaman ve her yerde, yönetim süreci var olmuştur. Şu halde, yönetim uygulama olarak insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak yönetim faaliyet ve olaylarının bilim konusu haline gelmesi ve bu yolda gelişmesi çok yeni sayılır. En eski yönetim uygulamaları, toplum (kabile, site, devlet, vb.) yönetimi ve bununla yakından ilgili olmak üzere savunma (ordu) işlerinde oluşmuş, ekonomik çaba ve faaliyetlerdeki yönetsel uygulamalar daha sonra gelişmiştir. Gerçek anlamda işletme yönetimi uygulamaları ve bilimi, ancak içinde bulunduğumuz yüzyılın başında ortaya çıkmıştır. Yönetim kural ve ilkeleri olmadan etkin ve verimli (rasyonel) çalışma, iş görme ve iş gördürme olanaksızdır (Tosun, 1992).

Yönetimin, üzerinde en fazla inceleme yapılan konulardan birisi olması dolayısıyla birçok tanımı yapılmıştır. Yönetimi en genel anlamıyla bir veya birden fazla amaca erişmek için bir insan grubunun işbirliği etmeleri ile ilgili olarak giriştikleri faaliyet ve düzenlerin toplamı olarak tanımlayabiliriz (Tosun, 1992).

Tanımından da anlaşılacağı gibi yönetimden bahsedebilmek için bir amaca ulaşmak, bir isteği gerçekleştirmek veya bir hedefi elde etmek için yapılan işler ye yürütülen faaliyetler olması, birden fazla (en az iki) kişinin bulunması, bu kişilerin arasındaki ilişki neticesinde işbirliğinin sağlanarak uyumlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri, bunu da bir emir komuta zinciri içerisinde en rasyonel şekilde yapmaları gerekmektedir. Yönetimin, sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşması mümkün değildir. Yönetim insanları olduğu kadar etkili ve verimli kullanmak kaydı ile kullanıma hazır olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır. Şu halde yönetim belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1996).

Günümüzde insanların giderek daha örgütlü bir toplum içinde yaşadığı göz önüne getirilecek olursa, insanların başkaları ile işbirliği yapmak zorunluluğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Çevremize baktığımız zaman, toplumumuzun çok geniş bir sorumluluk alanına sahip olduğunu görürüz. Evrensel özellik, yönetimin dar kalıplar içerisinde sıkışıp kalmasına engel olmaktadır. Yalnızca ekonomik mal üreten fabrika ve pazarlama işlerini yürüten mağaza vb. işletmelerde değil, aynı zamanda en küçük üretim birimleri olan evlerde, boş zamanların değerlendirildiği eğlence yerlerinde, derneklerde, dini kuruluşlarda, okullarda, spor kulüplerinde hep yönetim faaliyeti söz konusu olmaktadır. Hangi tür kurum ya da kuruluşun yönetimi olursa olsun, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar, hep birbirinin benzeri olmaktadır. Bu nedenle yönetim “Evrensel Bir Süreç” tir diyebiliriz (Akat, 1997).

2.1.1.2. Yönetim Fonksiyonları

Kişiler kendilerine bağlı olan işlerini yönetebilmeleri için aşağıda sıralamış olduğumuz hususları en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmalıdırlar.

a. Planlama: Organizasyonun hedefleri belirlenmeli, bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak politikalar hazırlanmalı, planlar, programlar ve prosedürler tespit edilmelidir. Ayrıca, organizasyonun bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için uygulanabilir bir bütçe oluşturulmalıdır.

b. Örgütleme: Organizasyon içerisindeki mevcut görevler tanımlanmalı ve yapılacak işlere göre çalışanlar gruplara ayrılmalıdır. Yönetimin ve çalışanların sorumlulukları ile ast - üst arasındaki ilişkiler belirlenmelidir. Hiyerarşik düzen oluşturulmalıdır.

c. Emir Komuta: Organizasyonda emir komuta oluşturabilmek için yönetimde görev alacak personel mümkün olduğu ölçüde seçilerek getirilmelidir. Yönetim ile astlar arasında iletişim kanalları daima açık bulundurulmalıdır. Karar alınırken astların katılımı sağlanmalıdır. Her faaliyet üst kademeler tarafından değerlendirmeye tabi tutulmalı, astlara gelişimleri ve günün koşullarına ayak uydurmalarını sağlamak amacıyla eğitim verdirilmelidir. Organizasyon içerisinde arkadaşlık duygulan üst seviyeye çıkartılmalı, astlara yeterli olmadıkları konularda yön verilmeli, olumsuz durumlarda yapmış oldukları teklifler üst kademeler tarafından reddedilebilmelidir.

d. Koordinasyon: Ast - üst arasında denge oluşturulmalı, uygulama için zamanlamaya dikkat edilmelidir. Uygun yer ve zamanda, uygun işler yapılabilir. Yapılacak faaliyetlerden organizasyonda görev alan herkesin haberdar olması sağlanmalı, farklı bölümlerde görev yapan unsurların müşterek çalışmaları sağlanmalıdır.

e. Kontrol: Arzu edilen düzeyde kontrol sağlanabilmesi için; görev ile ilgili standartlar belirlemeli, bu standartlara ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek için ölçümler yapılmalı, yeterli seviyeye ulaşılmadığı gözlemlendiği takdirde nedenleri araştırılmalı ve bunun neticesinde de düzeltici faaliyetlerde bulunulmalıdır (Allen, 1958).

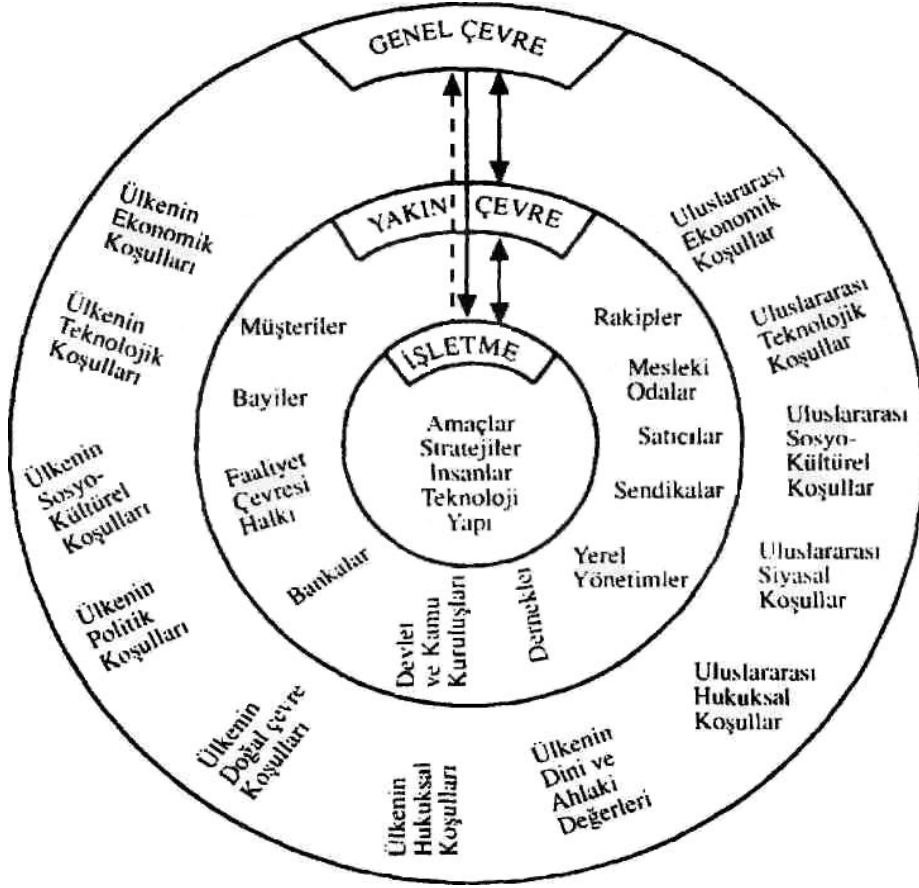
2.1.2. Yönetici

Yönetim kavramı izah edildikten ve yönetimin elemanları belirtildikten sonra yöneticiyi tanımlamak daha kolay olacaktır. Yönetici, kan ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli gereksinimleri doyumak amacına yönelten, işletmeyi, girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir.

Yönetici, kendisini ve ekibini kurum hedeflerine yönelten, sorunların üzerine giden, en iyi çözümleri üretmek üzere sürekli düşünen ve düşündüren, işlerini daima zamanında sonuçlandıran, yetki kullanmasını bilen, kaybetmek endişesi ile sorumluluktan kaçmayan, çizgisi ve değeri kabul gören, ekibini ve işlerini iyi tanıyan, seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi ilke edinen, bilgi düzeyini sürekli yenileyen, basanlarını ekibe mal edip başarısızlıkları üstlenebilen, gücünü bilgi, beceri ve deneyimlerinden alan, bilgisini çevresi ile paylaşabilen, astlarını geliştirebilen ve onların başarılıları ile gurur duyan, fikir alan ve aldığı fikrin sahibini açıklayan, iş ahlakına ve normlarına uyan, menfaat edinmeyi değil kurumuna hizmet etmeyi amaçlayan, gerektiğinde “Hayır” demesini bilen ve anlaşılincaya kadar kalabalık içinde çoğu kez yalnız kalmayı göze alabilen kimsedir (Akat, 1997). Yöneticilerin, çalışmalarında karşılaştıkları sorunları rutin (programlanmış kararlar) ya da rutin olmayan (program dışı kararlar) ile beklenen ya da beklenmeyen sorunlar ve kriz sorunları olarak sınıflandırmak mümkündür (Can, 1997).

Yönetici, örgütün amaçlarını belirlerken ve onlara ulaşmak için çaba sarf ederken yalan çevresini oluşturan müşterilerin, bayilerin, bankaların, sendikaların, hammadde, yedek parça ve donanım satanların ayrı endüstrilerde veya ikame mallar üreten endüstrilerde çalışan rakiplerin, devlet, yerel yönetimler ve işletmenin faaliyeti ile ilgili diğer resmi ve yan resmi (meslek odaları) kuruluşların nihayet çevre halkının amaç ve faaliyetlerini dikkate almak zorundadır. Bu zorunluluk örgütsel amaç belirlemede ve onlara ulaşmada serbestlik ve maksimizasyon kavramlarını ortadan kaldırmakta, yerine sınırlılık ve optimizasyon kavramını getirmektedir. Şu halde bir yönetici bir takım amaçlara ulaşmak için işletme içi koşullar ve işletme dışı çevre koşullarını hem kendi içlerinde ve hem de birbirleri arasındaki koordinasyonu bağdaştırma gibi zor bir görevle de yükümlüdür. Aşağıdaki Şekil 1’de genel çevre ve uluslararası çevre, yakın çevre ile işletme örgütü arasındaki ilişkiler açıklanmakta yöneticinin başarısı için çözeceği sorunları ortaya konmaktadır (Eren, 1993: 7).

Şekil 1.1: Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları Açısından Yöneticinin Başarısını Etkileyen Faktörler



(EREN, 1993: 7)

2.1.3. Liderlik

“Liderlik tarihin her döneminde mevcut olup muhtemelen gelecekte de insanlığın vazgeçemeyeceği bir unsur olarak devam edecektir. Temel olarak liderlik, motivasyonu sağlamak, yön vermek, danışmanlık, rehberlik ve amaçları gerçekleştirmede önemli rol oynar. Liderlik kalitesi ise örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için vazgeçilmez bir unsurdur. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflere götürecek lider ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi kişisel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bir

gruba ihtiyaç duyar. Belirli amaçlara yönelmiş bulunan bir insan grubunun hedefe doğru yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneği gerektirir. Şu halde liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” (Eren, 1996).

Liderlik, ekipte yer alan kişilerin arzu ve gereksinimleri doğrultusunda amaç ve hedeflerin saptanmasıdır. Amaçlar gerçekçi ve anlamlı olmalıdır. Liderler ekibinde bulunan çalışanların her birini tanımalı, onlarla zaman zaman kişisel ilişkilere yer vererek aralarında güven, yakınlık, saygı duygularının oluşmasına zemin hazırlamalıdır (Okakin ve Tınaz, 1997).

Liderlik, yapıyı uyumlaştıran, grup eylemlerini bütünleştiren ve örgütü kurumsallaştıran yönetsel davranışların bileşkesidir. (Aydın, 1997). Liderlik, aynı zamanda bir kişi veya grubun diğerlerinin kararlarını ve davranışlarını etkilemek ve denetlemek yeteneğidir (Sinanoğlu, 1997).

Liderlik, asla boşluk kabul etmeyen bir kavramdır. Lider ve astlar ile arzulanan amaçlar ve düşler arasında gidip gelen işlemlerin bütünüdür. Etkin liderliği ise bu çağımızın hayatımız boyunca yapmayı düşündüğümüz şeyleri gerçekleştirebilme ve hayata geçirme yeteneği olarak açıklayabiliriz (Bennis, 1996:160).

General George S. Patton Jr. ise liderliği, çalışanlarımıza; imkansızı yaptırabilme sanatı olarak tanımlar. Patton’a göre liderlik çok zor bir iştir. Liderlikten bahsetmek kolay, ancak lider olmak kolay değildir. Başarılı bir lider olabilmek için teknoloji ne kadar ilerlemiş olursa olsun, işlerin tanımlanmasını insan ilişkilerinin sağladığı bilinmelidir. Başarılı ya da başarısızlığı daima insanlar belirler (Fogleman, 1997:17). Ralph M. STOGDIL, liderlik teorileri ve araştırmaları neticesinde liderlik kavramını tanımlamaya çalışan insanların toplamı kadar liderlik tanımı mevcuttur diyerek liderliğin tek ve evrensel bir tanımının olamayacağını ancak liderlik için 3 önemli faktörün bulunduğunu vurgulamıştır (Stoner and Wankel, 1986).

Birincisi liderlik diğer insanların (astlar veya izleyiciler) varlığını gerektirmektedir. Grup üyeleri, liderlerin yönlendirmelerini istekli olarak kabullenerek, liderin statüsünün belirlenmesine yardımcı olmakta ve liderlik işlevini kabul edilebilir

hale getirmektedir. Astların olmadığı bir yöneticinin liderliğinden bahsetmek mümkün değildir.

İkincisi lider ve astları arasındaki güç dengesinde bir eşitsizlik mevcuttur. Liderlerin, astlarının bazı faaliyetlerini yönlendirme yetkisi olmasına rağmen astlarının bu yetkisi yoktur. Bununla birlikte astlar liderlerinin bu faaliyetlerini değişik şekilde etkileyebilmektedirler.

Üçüncüsü liderler yasal olarak emir ve talimatlar verebilme yetkisine ilave olarak bazı güçlerini de kullanarak astlarını etkileyebilmektedirler. Şimdi liderlerin sahip oldukları gücün kaynaklarını kısaca izah etmeye çalışalım.

2.1.4. Liderlik Gücünün Kaynakları

Güç, yalnızca örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde kişinin sahip olduğu makamdan ibaret değildir. John French ve Bertram Raven hiyerarşik düzen içerisinde her seviyede ki mevki için 5 temel güç kaynağını tanımlamışlardır (Stoner and Wankel, 1986). Bunlar;

a. Ödüllendirme Gücü (Reward Power) liderlerin, arzu ve isteklerinin yerine getirilmesi karşılığında astlarını ödüllendirme imkan ve kabiliyetidir.

b. Zorlayıcı Güç (Coercive Power) ödüllendirme gücünün tersine liderlerin istenilen davranışları yerine getirmemeleri durumunda astlarını cezalandırma imkan ve kabiliyetidir. Astlar ceza veya işlerini kaybetmek korkusu ile liderlerin isteklerini yerine getirirler. Zorlayıcı güç genellikle astların minimum standartta performans ve uyumlarını sağlamak için kullanılır.

c. Meşru Güç (Legitimate Power) otorite ile eş anlamlı olarak kullanılır. Astların belli sınırlar çerçevesinde liderin gücünü kabullenmesidir. Liderlerin, astlarına iş yaptırabilme yetkisidir.

d. Uzmanlık Gücü (Expert Power) Astlar, belirli konularda liderler kadar

bilgi ve tecrübe sahibi olmadıklarına inanırlar. Uzmanlık gücü genellikle sadece belirli konuyu kapsayan dar bir alan için geçerlidir. Astlar liderlerin bu konudaki bilgi ve tecrübesine güvenerek görevlerini yerine getirirler.

e. Karizmatik Güç (Referent Power) Astların, liderlerin kişisel özellikleri ve yeteneklerini taklit ederek onlar gibi olmak isteğinden kaynaklanmaktadır. Karizmatik gücün etkisi, liderlerin sahip olduğu mevkilerden ve astların onlara olan hayranlıklarından kaynaklanmaktadır.

Güç kullanma yolları genellikle uygulamada bir arada ve birbirini tamamlar şekilde kullanılmaktadır. Yine toplumsal bilimlerde bunların etkilerini inceleyen yazarlardan bazıları, güç kullanma yollarını etkileri açısından cezalandırıcı veya cezalandırmayıcı yollar olarak ayırmayı daha uygun görmekteyiz. Genellikle cezalandırma gücünün çatışma ortamı yaratacağının düşünülmesi diğer güç kullanma yollarından ayrılmasını uygun göstermektedir. Cezalandırma gücü uygulanması halinde, tehdit unsuru oluşmakta ve belirgin tepkiler, korku, endişe ve direniş olabilmektedir. Cezalandırma gücü, uygulamanın ve direnişin şiddetine göre sıcak çatışmaların nedeni dahi olabilmektedir (Sinanoğlu, 1997).

Yukarıda izah etmeğe çalıştığımız konular yalnızca gücün potansiyel kaynaklarıdır. Liderlerin bunlardan bir veya birkaçına sahip olması astları üzerinde etkili olabileceğinin garantisini vermemektedir.

Astlarının saygısını ve hayranlığını kazanmış olan bir yönetici astlarını işlerini zamanında yapmaları ve yaratıcı olmaları konusunda yeteri derecede etkileyemeye bilir. Astlar tarafından kabul veya ret edilmesi etkilemenin temel taşıdır.

2.1.5. Lider

Liderlik kavramını açıkladıktan sonra yönetici gibi lideri tanımlamak da çok daha kolay olacaktır. Tarihin her döneminde çeşitli liderler çıkmış ve toplumların yaşantılarına yön vermişlerdir. Askerlikten politikaya, iş hayatından teknolojiye kadar çok geniş bir alanda liderler en çok aranan kişiler olmuşlardır.

Şu halde lider; insanların yalnız basma erişemeyecekleri bazı ihtiyaç ve hedeflerini belirleyerek, kendileri ile beraber hareket etmekten çekinmeyecek kişiler ile bir araya gelerek oluşturdukları gruba yön veren, onu örgütleyip bir plan dâhilinde harekete geçirme yetenekleri olan kimsedir (Eren, 1993).

Lider, yapılacak işin odak noktası olup astlarının gücü onda toplanır. Lider, astlarının istek ve ihtiyaçlarından etkilenirken, bunun bir karşılığı olarak; astlarının dikkatlerini de kendi üstünde toplayarak onların arzu ve enerjilerini kendi istediği bir amaca yönelterek bu hedef doğrultusunda davranışa yönelten kişidir (Arıkan, 1997).

Lider diğer insanlara rehberlik eder ve onları yönetir. Çünkü liderin yardımcıları ve izleyicileri vardır ve onun idaresi altındadırlar. Lider bütün gücünü ve gayretini yönetme de ve amaçlarını gerçekleştirmede kullandığı takdirde başarılı olur (Allen, 1958: 5).

Lider, astlarına “daha çok çalışın” demekten çok; onları yönlendirmeli ve “katılımcı” olmaya özendirmelidir. Ayrıca sürekli iyileştirme hareketlerinin başarısı için takım çalışmasının gelişmesini desteklemelidir (Marşap, 1998).

Lider, bütün bilim alanlarının kesiştiği bir noktada “anlayan” bir yönetici, “yorumlayan” bir uzman, bilimsel bulguları yorumlayabilen ve sosyal eylemlere dönüştürebilen bir yönetici konumundadır (Edinsel, 1997).

Bu yüzden liderler, başında bulunduğu örgütsel yapıyı yöneten, aydınlatan, ileriye götüren, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen öncü kişilerdir (Çelik, 1997).

Lider, güçlü bir sorumluluk duygusu, görevi yerine getirme, güçlü amaçlara ulaşmada sebatkar, atılgan, problem çözücü, sosyal durumlarda inisiyatif kullanabilen, kendisine güvenen ve tanıyan, karar alan ve bunu uygulama isteğinde bulunan, dışarıdan gelebilecek çeşitli baskılara karşı göğüs gerebilen, hayal kırıklıklarını ve gecikmeleri hoşgörü ile karşılayabildi, diğer personeli davranışları ile etkisi altına alabilen ve örgütün sosyal yapışım harekete geçirip elinde tutma sanatını kullanabilen

kişidir diyebiliriz (Hampton, 1978).

Liderler ile ilgili yaptığımız birçok tanımdan sonra kısaca izah etmemiz gerekir ise lider, hedef kitlesini olduğundan olması gereken noktaya getiren kişidir diyebiliriz (Çomak, 1997).

2.1.6. Yönetim Fonksiyonları ve Liderlik Arasındaki İlişkiler

Liderlik yönetim için hayati öneme sahip bir kavramdır. “Yönetim-Yönetici” ve “Liderlik - Lider” kavranılan birbirlerine çok yakın kavramlardır. Ancak bu kavramlar arasında çok önemli ve aynı zamanda anlamlı ilişkiler ve farklılıklar vardır.

F. Drucker verimliliğin işi doğru yapmak, etkinliğin ise doğru iş yapmak olduğunu söylemiştir. Örgütsel verimlilik ve etkinliğin gerçekleşebilmesi içinde yönetsel verimlilik ve etkinliğe gerek vardır. Yönetsel verimlilik, yöneticinin; planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetim işlevlerini tam anlamıyla yerine getirip yönetim faaliyetlerinde en az girdi ile en fazla çıktıyı alması anlamına gelmektedir. Yönetsel etkinlik ise, yöneticinin; yönetim faaliyetlerinde kendisini başarıya ulaştıracak bir yönetim yoklamasıyla hareket etmesi ve başarılı olması anlamına gelmektedir. Bütün bunları yöneticinin lider olup olmaması etkilemektedir (Bingöl, 1993). TABLO 2.1’de lider ve lider olmayan davranışlar gösterilmektedir.

TABLO 2.1. Lider ve Lider Olmayan Davranışlar

LİDER DAVRANIŞI	LİDER OLMAYAN DAVRANIŞ
İnsanlarla ilişkilerinde rahattır	İnsanlarla ilişkileri rahat değildir
Çalıştığı iş yerine her şeyden daha fazla öncelik verir	Kendisine öncelik verir
Kapısı daima herkese açıktır	Genellikle çalıştığı yerde bulunmaz
İşe erken gelir, geç ayrılır	İşe geç gelir, zamanında ayrılır
Özel park yeri, yemek odası, banyo kullanmaz	Bunların hepsine sahiptir
Kolay iletişim kurar	Astları ile ilişkilerinde bürokrasiyi kullanır
İyi dinleyicidir	İyi konuşmacıdır
Herkese karşı hoş görülüdür	Sadece üst ve amirlerine karşı hoş görülüdür
Alçak gönüllüdür	Kendini beğenmiştir
Güçlüdür	
Hoşa gitmeyen problemleri çözmeye çalışır	Bulunmaz olduğunu düşünür kurnazdır
Kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleranslıdır	Kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleransı yoktur
İnandırma gücü yüksektir	Kararsızdır
İnsanlara güvenir	Yalnızca kelimelere ve kâğıt üzerindeki sonuçlara güvenir
Personelinin yaptıkları yanlışlarında suçlamaları üstlenir	Tersini yapar
Astları ile karşılıklı görüşmeyi tercih	Uzun raporlar ister
Verdiği sözde durur	Sözünü tutmaz
İş yerinde en az iki kişinin kendisinden daha iyi çalıştığını düşünür	Alacağı ücret her şeyden önemlidir

(Bateman and Zeithaml, 1990).

Örgütlerde büyüme yönünde bir eğilim söz konusudur. Örgüt çevrede denetim alanını genişlettikçe yeni işlevler yüklenir ve işlevleri gerçekleştirecek yeni karmaşık

yapılara gerek duyar. Ortaya çıkan koordinasyon güçlüklerini gidermek için ise yeni politikaların oluşturulması gerekir. Örgütler sürekli sistemsel değişiklik istekleri ve personelden beklenen davranışı sağlamak için sürekli güdüleme çabası altında çalışmaktadır. Belirlenen ve benzer nedenler örgütlerin yapısını etkilediği kadar yönetim anlayışını da etkilemektedir. Gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında yaşanan değişim yöneticinin geleneksel yönetim anlayışını sorgulamaktadır. Bu anlayış strateji - yapı - sistem merkezli olmaktan çıkıp amaç - süreç - insan ağırlıklı bir merkeze kaymaktadır.

Yöneticinin başarısız olmasının en bilinen nedeni yeni konumunun gereklerine göre kendini yetiştirmede ki yetersizliği ya da isteksizliğidir. Daha önce başarılı bir şekilde yapmakta olduğu şeyi sürdürmekte ısrar eden yönetici başarısızlıkla yüz yüze kalacaktır. Günümüzde yöneticilik gittikçe farklı bilgi, beceri ve davranışları gerektiren bir meslek haline gelmiştir. Yönetici belirlenmiş amaçlara hizmet etmekte oysa lider amaçlarını kendi saptamaktadır. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu arzulan davranışa yöneltir. Yönetici gücünü yasal yetkilere dayandırır. Liderin gücü yasal yetkilere dayanmaktan, öte astları tarafından verilir. Yönetici “iş doğru yapan”. Lider ise “doğru iş yapan” olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici örgütün biçimsel hiyerarşik yapısı içinde yer alırken, lider doğal yapıyı temsil etmekte ve onun içinde yer almaktadır. Lider hareketlilik, canlılık ve karizma ile ilgili iken, yönetici, hiyerarşi, denge ve kontrol ile ilgilidir. Bennis’ in “21. yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil” görüşü düzensiz, değişken ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne derecede etkili ve hâkim olacağını belirtmektedir (Ülker, 1997).

Organizasyonlarda, insanlar genellikle üç gerekli rolden birisini oynarlar; üretici, idareci ve lider. Her rol organizasyonun başarısı için hayati öneme sahiptir. Örneğin; eğer bir üretici yoksa büyük fikir ve kararlar ele alınamaz. Kısacası iş yapılamaz. Yöneticinin olmadığı yerde ise bir rol çatışması ve belirsizlik vardır; herkes kurulu olan birkaç sistem ve prosedürü uygulayıp bağımsız hareket ederek üretici olmayı dener. Ve eğer bir lider yoksa öngörü ve yön seçiminde zafiyet yaşanır. İnsanlar görevlerinin

gereklerini kaybetmeye başlarlar.

Bütün rollerin organizasyonlar için önemli olmasına karşın liderin rolü en önemlisidir. Stratejik bir lider olmadan insanlar görev bilinciyle basan merdivenin son basamağına kadar çıkabilirler ama oraya çıktıklarında merdivenin yanlış duvara dayalı olduğunu görecektirler (Bilgin, 1997).

Yöneticiyi lider yapan özellikler, astları tarafından kabul edilmesi ile gerçekleşir. Bu kabullenme yöneticilikte yasal zorunluluklardan kaynaklandığı halde, liderlikte astların kişisel değer ve yargılan, kişinin yetiştiği ve bulunduğu bölgedeki örf ve ananelerin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Liderin kendini kabul ettirebilmesi, astların liderinin kendilerine ait olduğu hissini duymaları ile mümkündür. Bu ait olma hissini sağlayabilmesi için de liderin, kişisel örf ve ananelere uygun davranışlar sergilemesi gereklidir (Sığırı ve Mert, 1998).

Organizasyonlar ve işletmelerde sadece hiyerarşik yapının neticesinde veya meydana gelmiş olan şartların gereği idarecilik yapan, liderlik niteliği olmadığı halde belirli makamlarda görev yapan yöneticiler bulunabilmektedir. Ancak buraya kadar yazmış olduklarımızdan da anlaşılacağı gibi ideal olan hem yöneticilik hem de liderlik özelliğine sahip, bu özelliklerin her ikisini de eşgüdüm içerisinde kullanabilen kişilik olabilmektir.

2.2. LİDERLİK TEORİ VE YAKLAŞIMLAR

2.2.1. Liderlik Teorisi

Liderlikle ilgili bu güne kadar pek çok teorik ve uygulamalı çalışma yapılmıştır. Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden meydana geldiği düşünülmekteydi. Meydana gelen çeşitli durumlar neticesinde liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin, yönetimleri esnasındaki davranıştan üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Ancak bir süre sonra yönetim için liderlerin sahip olduğu bu özelliklerin de yetersiz kaldığı anlaşılmış ve

liderlerin davranışlarında durumların önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunun üzerine araştırmacılar tarafından yönetimdeki durumsal etkenler üzerinde incelemeler yapılmış ve halende çeşitli araştırmalar yapılmaya devam etmektedir. Liderlik ile ilgili olarak yapılmış olan bu çalışmaları TABLO 2.2’ de gösterildiği gibi 4 grup altında toplayabiliriz.

TABLO 2.2. Liderlik Teori ve Araştırmaları

ZAMAN	LİDERLİK YAKLAŞIMI	AÇIKLAMALAR
1950 ve öncesi	Özellik yaklaşımı	Liderlik kabiliyeti doğuştan gelmiştir. Kişinin yaradılışında mevcuttur.
1950-1960 arası	Davranış yaklaşımı	Liderlik etkinliği, liderlerin nasıl davrandıkları ile ilgilidir.
1960-1980 arası	Durumsallık yaklaşımı	Etkili liderlik için uygun durumlar gereklidir.
1980 ve sonrası	Alternatif yaklaşımlar	Liderlik için vizyon gereklidir.

(Bryman, 1993).

2.2.2. Lider Özellikleri (Leader Traits) Yaklaşımı

Liderlikle ilgili geliştirilen ilk yaklaşım tarzıdır. Askeri ve endüstriyel liderlere talebin çok fazla olduğu Birinci Dünya Savaşı yıllarında “özellik” yaklaşımına büyük bir önem verilmiş ve 1950’li yılların sonuna kadar birçok psikolog ve sosyolog, liderleri diğer insanlardan ayıran kişisel özellikler hakkında çeşitli araştırmalar yapmışlardır.

Lider özelliklerinin ölçülebilmesi için yapılan araştırmalarda, araştırmacılar iki yaklaşım üzerinde durmuşlardır. İlk önce lider olarak benimsenmiş insanların kişisel özellikleri ile lider olmayan insanların kişisel özelliklerini karşılaştırmışlardır. İkinci olarak kişisel özelliklerin liderlik üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisi üzerinde araştırma yapmışlardır. Yapılan bu araştırmalarda daha çok birinci kategorideki liderlik karşılaştırması üzerinde durmuşlardır (Stoner and Wankel, 1986).

Özellikle, dışa dönüklük, inisiyatif, kararlılık, toplumsal yükselme vb. özellikleri kişilik özelliklerinden ayırmak maksadıyla yüzlerce kişilik testleri yapmışlar ve geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda liderlerin sahip olduğu özellikler; liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle ifade edecek olursak liderler sahip olduğu özelliklerden, farklılıklardan dolayı grup üyeleri tarafından lider olarak kabul edilmektedir. Kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için çeşitli özellikleriyle grup üyelerinden farklılıkları olması ve bu farklı özellikleri dolayısıyla grup içerisinde kolayca tanınabilecek durumda olması gerekmektedir. Bu teoriye göre liderin kişisel ve sosyal özellikleri belirlenmeye çalışılır. Liderlerin hangi özellikleri ile gruptakilerden (izleyicilerden) farklı olduğunu anlayabilmek için yapılan araştırmalar sonucunda da bazı kişisel özellikler tespit edilmiştir. Görev sorumluluğu üzerinde durmuşlardır. Bu yaklaşıma göre liderler yukarıda saydığımız özelliklere izleyicilerden daha fazla sahiptir.

Lider özellikleri yaklaşımı; liderlik sürecini yalnızca lider değişkenine göre belirlediği için pek fazla verimli olamamıştır. Yapılan araştırmalarda çok iyi liderlik yapan kişilerin yukarıda saydığımız özellikleri taşımadıkları veya grupta liderden fazla bu özelliklere sahip kişiler bulunmasına rağmen bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları tespit edilmiştir. Bu durum ise özellik teorisinin geçerliliği ile bağdaşmamaktadır. Ancak yetenek, zekâ, kararlılık gibi bazı kişisel özellikler ise etkin liderlik tarzı uygulayabilmek için gereklidir. Lider özellikleri yaklaşımının başarısızlığına yol açan önemli faktörler şöyle sıralanabilir (Mondy and Premeaux, 1995).

- a. Özellik adlandırma, “özelliğin ne kadarına ihtiyaç olduğunu” göstermemektedir.
- b. Özellikler genellikle yetersiz tanımlanmaktadır ve birbirleri ile örtüşmemektedir.
- c. Özellikleri ölçmek amacıyla kullanılan kişilik testlerinin, güvenilirliği ve geçerliliği sık sık sorgulanabilir olmaktadır.

d. Kişilik fonksiyonları; tüm özellikler ve karşılıklı eylemleri ile bir bütün olması dolayısıyla özellik psikolojisi kalıtsal kusurları kapsamaktadır. Eşsiz ve bazen tahmin edilemez davranış tarzı oluşturmaktadır. Aynı fiziksel özelliklere sahip iki farklı kişi diğer kişisel özelliklerinin aynı olmaması dolayısıyla (örneğin, değerler ve sorumluluk duygusunun olmaması) farklı davranabileceklerdir. Belirlenmiş bir özelliğin ne olduğu hususunda genel bir mutabakat yoktur. Görünüşte kişilik-ilintili karakter bir özelliktir ancak bu tanım daha fazla açıklama gerektirmektedir.

e. Özellik yaklaşımı, liderlik gerekliliklerinin bir durumdan diğer bir duruma farklılık gösterdiğini tanımakta yetersizdir.

f. Özellik yaklaşımı, belirli bir durumda başarılı olmak için gerekli olan özellikler ile sadece ihtiyaç duyulan özellikleri (örneğin, bazı danışmanlık işlerinde kararlılık ihtiyacı) birbirinden ayırt etmekte başarısızdır. Aynı zamanda, kişiler arası ilişkilerde olduğu gibi, çok arzulanan özellikleri eksik olan kişilerin, teknik veya maddi meselelerle ilgili üst düzey karar alma yönünde başarılı olabileceğini göstermekte başarısızdır (Sisk and Williams, 1981).

Araştırmacılar, lider özellikleri teorisi liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalınca liderlerin sahip olduğu özelliklerin yerine liderlerin grup içerisinde nasıl davrandığı üzerinde araştırma yapmaya başlamışlardır. Bunun neticesinde karşımıza lider davranışları yaklaşımı çıkmıştır.

2.2.3. Lider Davranışları (Leader Behaviors) Yaklaşımı

Kuruluşlar ve birbirinden farklı eğitim kurumları değişik yönlerden araştırmalar yapmışlar ve bunun neticesinde bazı temel davranışsal yaklaşım çeşitlerini ortaya koymuşlardır. Bu araştırmalar bazen (Harvard) laboratuvarlarda çalışılarak, bazen ise (Ohio ve Michigan) çalışma gruplarının arasında inceleme yapılarak, bazı zamanlar (Harvard) gruplar arasına gözlemci sokularak, bazen (Ohio) grup üyeleri tarafından kullanılan sorular listesi doldurularak, bazen (Michigan) liderler tarafından kullanılan soru listeleri doldurularak uygulanmıştır. Netice olarak, yapılan araştırmalarda elde edilen temel yaklaşımlar birbirinin aynısı olmuştur.

Araştırmacılar genel olarak belirlenebilmiş 2 türlü liderlik şekli üzerinde hemfikir olmuşlardır. Bir tanesi göreve yönelik liderlik (Görev kabiliyeti, İnisiyatif, İşe yönelme); diğeri ise, kişiye yönelik liderlik (Yetenek, Kişiyi dikkate alma, Çalışana yönelme) şeklindedir. Bütün bu çalışmalar Mc Gregor' un incelemelerinde yeniden şekillendirilerek birleştirilmiş ve bütün araştırmacılar tarafından geçerliliği kabul edilmiştir.

Fakat bulunan sonuçlar bazen bir bilmece gibi karmaşık sonuçlar vermiştir. Bazen sonuçlar son derece net çıkmış, bazen de bu liderlik tarzlarından bir tanesinin çok etkili olduğu görülmüştür. Bazı durumlarda göreve yönelik liderlik geçerli olabilirken diğeri bir durumda ise kişiye yönelik liderlik tarzının daha fazla önem kazandığı belirlenmiştir.

2.2.3.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

1930'lu yılların sonuna doğru Kurt Lewes in yönetiminde Ronald Lippit ve Ralph K. Whhe' den oluşan bir grup araştırmacı IOWA Üniversitesinde liderlik üzerinde çalışmalar yapmışlar ve bu alanda öncülük görevini yerine getirmişlerdir. Lewin grup dinamiklerinin babası ve bu konuda en önemli teorisyenlerden birisi olarak kabul edilmektedir. İlk çalışmasını 10 yaşındaki çocuklar için eğlence kulüplerinde yapmıştır. Üç değişik liderlik tarzıyla idare edilen çocuk kulüplerinin arasındaki farklılıkları ve ilişkileri incelemiştir. Bu kulüp yöneticileri otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı olarak belirlenmiştir. Şimdi yapılmış olan bu incelemedeki yöneticiler arasında ortaya çıkan farklılıkları ve ilişkileri inceleyelim (Luthans, 1992).

Otoriter lider; grubu yönlendirmiş onlara yapacakları işleri söylemiş ve katılımcılığa fazla müsaade etmemiştir. Bu lider eleştiri yapacağı veya ödül vereceği zaman kendi kişisel gözlemlerini dikkate almış, grup bireylerine açık olarak tavır almak yerine onlarla ilişki kurmuş ve arkadaş olmaya çalışmıştır.

Demokratik lider; grup tarafından alınmış olan kararları desteklemiş ve onlara yön vermiştir. Eleştiri yapacağı veya ödül vereceği zaman kişisel gözlemlerden çok objektif karar vermeye çalışmış ve bunu grubun bir üyesi olarak yapmaya gayret etmiştir.

Serbest bırakıcı lider ise; grubu kararlarında ve davranışlarında tamamıyla serbest bırakmış, onları herhangi bir şekilde yönlendirmemiş ve liderliğini empoze etmemiştir. Bu deneysel sonuçlar çerçevesinde 3 değişik liderlik şeklinde çeşitli durumlar altında meydana gelen basan, hüsrana, karar gibi durumlar gözlemlenmiştir. Bazı sonuçlar çok kesin ve açık olarak ortaya çıkmış, ancak bazılarında ise net sonuçlar elde edilememiştir. Ulaşılan kesin sonuçlar şu şekilde ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan 20 erkek çocuktan 19' u demokratik lideri; otoriter lidere tercih etmiştir. Aynı zamanda erkekler 10 olayın 7 sinde de serbest bırakıcı lideri; otoriter lidere tercih etmişlerdir. Erkek çocukların büyük bir çoğunluğu emirlere uymakta zorlanmışlar ve serbest bırakılmayı otorite ve sertliğe tercih etmişlerdir.

Ancak bu liderlik şekillerinin etkileri, üretimde elde edilmek istenilen sonuca aynı oranda ulaşamamıştır. Araştırmada öncelikle grup içerisindeki çocukların saldırganlık davranışları üzerinde durulmuştur. Üretim verimliliğinde en önemli etkenin ise grup içerisindeki üretici davranışların artırılması olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmada grup içerisindeki çocukların otoriter lidere iki şekilde tepki verdiği gözlemlenmiştir. Bu davranışlar saldırganlık ve hissizlik şeklinde ortaya çıkmıştır. Her iki tepkide de otoriter liderin davranışları sonucu hüsrana bitmiştir. Aynı şekilde otoriter lider grubun bulunduğu yerden ayrıldığında veya grup serbest davranan lider ortamına getirildiğinde çocukların saldırgan davranışlara devam ettikleri görülmüştür. Serbest bırakıcı liderin bulunduğu grup içerisinde ise saldırgan davranışta bulunan çocuklar çok az sayıda kalmıştır. Demokratik liderin ise her iki grubun arasında olduğu tespit edilmiştir (Luthans, 1992).

Lippitt ve White' in araştırmalarını bütün durumlar için genelleştirmek geçerli bir yaklaşım değildir. Bu araştırmada çocuklar maske yapmışlar ve sabunla oynamışlardır. Bu da şu andaki organizasyon yapılarından ve yetişkin insanların davranışlarından çok farklı bir olaydır. Bununla birlikte bu yaklaşım o dönemlerde hiç bilinmeyen bu konuyla ilgili modern davranışsal yaklaşım ve araştırma metodlarına genel bir bakış açısı getirmiştir.

Bu araştırmalar liderlik yaklaşımları üzerinde bir başlangıç oluşturmuştur. Aynı zamanda Iowa Üniversitesi alışmaları liderlik üzerinde yapılmış ilk araştırmalar arasında yer aldığı gibi çeşitli liderlik yaklaşımlarında farklı verimin elde edilmesi, aynı grupta bulunan deneklerin farklı davranışları vermeleri açısından da önem taşır.

Yapılan bu araştırmalarda demokratik liderlik davranışının otoriter liderlik davranışından daha iyi sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir (Dale, 1973). TABLO 2.3' de Otoriter, Demokratik ve Serbest Bırakıcı liderlik tarzlarının karşılaştırılmalı özellikleri görülmektedir.

2.2.3.2. Ohio Üniversitesi alışmaları

Lider zellikleri yaklaşımını yetersiz gören sosyal araştırmacılar 1950' li yıllardan itibaren lider davranışları üzerinde araştırmalarını yoğunlaştırmaya başlamışlar, birçok askeri ve sivil yönetici üzerinde çeşitli araştırmalar yaparak liderin nasıl tanımlandığı ve nasıl olması gerektiği üzerinde çalışmışlardır.

Lider kimdir? veya Liderlerin kişisel özellikleri nelerdir? yaklaşımını bir kenara bırakarak, Lider nedir? Liderler ne yapıyorlar? sorularına cevap aramaya başlamışlardır. Ohio Üniversitesi araştırmaları esnasında; liderlik ile iyi yönetmeyi eş anlamlı olarak değerlendirmişlerdir. Liderliğin tarifinden çok liderliğin etkinliği veya etkisizliği üzerinde durmuşlardır (Luthans, 1992).

Önceleri yapılan çalışmalarda liderlik "teknoloji" ağırlıklı "insan" ağırlıklı olarak dşnlmş ve daha sonra geliştirilecek olan "görev" ağırlıklı "davranış" ağırlıklı liderlik türleri için temel teşkil etmiştir. İki farklı liderlik davranışı arasındaki genel kabul görmüş basit ayırım araştırmacılar tarafından en son olarak şu şekilde yapılmıştır. Bir tanesi görevi ön plana çıkartan "yapıyı dikkate alma" (initiation of structure) diğer de astlar ile olan ilişkileri ön plana çıkartan "kişiyi dikkate alma" dır (consideration).

"İnsan merkezli" ya da "görev merkezli" liderlerin özellikleri incelendiğinde; İnsan merkezli liderler personel ile daha yakın kişisel ilişki geliştirmekte, personelin

beklenti ve gereksinmelerine daha büyük bir duyarlılık göstermektedirler. “Görev merkezli” liderler ise görev ya da işin teknik yanını daha çok benimsemektedirler.

Öte yandan “insan merkezli” liderliğin, “görev merkezli” liderliğe oranla daha yüksek bir üretkenlik sağladığı personelin iş doyumunu ve moral açısından daha göreceli ve daha olumlu bir ortam yarattığı tespit edilmiştir (Aydın, 1997)

TABLO 2.3. Otoriter, Demokratik, Serbest Bırakıcı Liderlerin Özellikleri

OTORİTER	DEMOKRATİK	SERBEST BIRAKICI
1. Bütün politikalar lider tarafından belirlenir.	1. Bütün politikalar liderin yönlendirmesi ve yardımcı olması ile grup tartışması ve karar ile belirlenir.	1. Liderin en az katılımı ile bireylere ve gruba kararlarında en geniş özgürlük tanınır.
2. Teknikler ve hareket tarzı her seferinde otorite tarafından bildirilir. Bu nedenle gelecekte ne olacağı daima belirsizdir.	2. Tartışma sırasında hareket perspektifi kazanılmıştır. Grup amaca götürecekt genel adımları bilir ve teknik yardım gerektiğinde lider iki veya daha fazla alternatif süreci seçime sunar	2. Lider tarafından çeşitli materyaller temin edilir. Kendisinden sadece bu bilgiler elde edilebilir. Çalışmanın diğer kısımlarında yer almaz.
3. Lider genellikle her bir görevi belirler ve her bireye kimin yardımcı olacağını da bildirir.	3. Bireyler kiminle çalışacaklarını seçmekte özgürdürler. Çalışmanın nasıl sürdürüleceği, görev dağılımının nasıl olacağı gruba bırakılır.	3. Lider hiçbir şekilde karışmaz.
4. Bireylerin işlerini değerlendirirken üstün gelen taraf her zaman kendisidir. Aktif gruplardan gösteri yapmak dışında uzak kalır.	4. Tenkitlerinde ve övgülerinde objektiftir. Olayları esas alır. Grupta içtenlikle fazla iş yapmadan yer alır.	4. Kendisine sorulmadan bireylerle ilgili yorum yapmaz. Olayları değerlendirme ve düzeltme gibi durumlara girmez.

(Okakin ve Tınaz, 1997).

Yapıyı dikkate alan yönetim tarzında; yapılması düşünülen veya gerçekleştirilecek olan amaçla ilgili olarak işin planlanması, prosedürlerin hazırlanması, ast birimlerle haberleşmenin nasıl yapılacağına belirlenmesi, üretim standardının sağlanması, çalışma yöntemleri, kontrol mekanizmalarının nasıl çalışacağını grup üyelerine (izleyicilere) belirtilmektedir. Kısaca izah edecek olursak lider davranışlarında iş ve işin tamamlanmasına verilen önem ifade edilmektedir.

Kişiyi dikkate alan yönetim tarzında ise liderler grup üyelerinin (izleyicilerin) beşeri ihtiyaçları ile ilgilenmekte ve onları doğrudan destekleyerek arzularını yerine getirmelerini sağlamaktadır. Lider ile grup üyeleri arasında açık bir iletişim ifade edilmektedir. Liderlerin uygulamış oldukları liderlik tarzları olan kişileri dikkate alma ve yapıyı dikkate alma dereceleri “yüksek ve düşük” olarak gösterilmiştir (Hamptom, 1995).

Ohio üniversitesi tanımı, etkililiği veya etkisizliği ne olursa olsun liderliği incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla geliştirilmiş olan “Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi”ni (Leadership Behavior Description Questionnaire-LBDQ) işletmeler ile ABD Donanması ve Hava Kuvvetlerinde uygulamıştır. Liderlik kavramının incelenmesi ve değerlendirilmesinde insan ve görev boyutlarının önemini ilk olarak ortaya çıkartması bakımından önemli ve öncü bir çalışmadır. Ayrıca Ohio Üniversitesi çalışmalarının yarattığı bir anlamdaki harekete geçirici etki; liderlik kavramı ile ilgili yeni yaklaşımların geliştirilmesini sağlamıştır (Sadullah, 1997).

Ancak yapılan araştırmalar neticesinde yukarıda izah etmiş olduğumuz 2 değişik liderlik tarzının olduğunu tespit etmişler ve liderlerin her iki özelliği birden mükemmel olarak taşıyamadıklarını görmüşlerdir.

2.2.3.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Lider davranışları üzerinde Michigan Üniversitesi tarafından yapılmış olan çalışmalardır. Kahn ve Katz adlı düşünürler traktör fabrikası ve demiryolu işçileri üzerinde çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Genel olarak iş tatmini ve grup verimliliğinin artırılması üzerinde incelemelerde bulunmuşlardır. Bu araştırmada yöneticiler üretimin

düşük olduğu bölümlerde çalışan personelleriyle görevlerine yönelik olarak daha fazla zaman geçirmişler ve çalışanları üretimi arttırmaları için çeşitli eğitimlere tabi tutmuşlardır.

Araştırmaların neticesinde üretimin yüksek olduğu bölümdeki yöneticilerin üretimi yapan personel ile çok yakın ilişki içinde oldukları, onların dertleriyle yakından ilgilendikleri, buna karşılık üretimin düşük olduğu bölümdeki yöneticilerin ise bunun tersi davranış sergiledikleri gözlemlenmiştir. Üretimin artmasını çalışanların başarısından çok yönetici ile astlar arasındaki ilişkilerin yakınlığına bağlamışlardır (Luthans, 1992).

Michigan ve Ohio Üniversiteleri yapmış oldukları araştırmalarda grup ve kitle üretim teknikleri üzerinde çalışmışlardır. Yönetici - Çalışan yaklaşması sayesinde çalışanların yaptıkları işlere olan ilgileri artmış ve ödüllendirme daha fazla ön plana çıkmıştır. Fleishman ve Peters isimli düşünürler de buna benzer verileri deterjan firması üzerinde yaptıkları araştırmalarda bulmuşlardır. Bunlara göre devamlı üretim' yapan, firmalarda ki (continuous-production industry) lider davranışları ile etkinlik arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiş ve “yapıyı dikkate alan” (initiating structure) ile “kişiyi dikkate alan” (consideration) yönetim etkinliği arasında bağlantı kurulamamıştır. Bu araştırmada astların belirlenmiş olan yöntemlere göre çalışıp çalışmadıkları kontrol edilmiştir. Astlar; liderler tarafından devamlı olarak değerlendirmeye tabi tutulmuşlardır. Liderler konumlan dolayısıyla astlarının performanslarını arttırmak için bürokratik otoritelerini kullanmışlardır.

Araştırmacılar, yapılan üretimlerdeki farklılıklar ile bu gruplara danışmanlık yapan kişiler arasındaki farklılıkları karşılaştırmışlardır. Üretimi fazla olan grubun danışmanının yapılacak görev ile ilgili planlamada ve işçilerin ihtiyaç duyduğu konularda yardım etmede diğer danışmanlardan daha fazla zaman ayırdığı buna karşılık rutinleşmiş hale gelen görevlerin yapılmasında astlarına diğerlerinden daha fazla inisiyatif vererek onlarla daha az birlikte olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu danışmanların astlarını yetiştirmek konusunda diğerlerinden çok daha ilgili olduğu gözlemlenmiştir (Mondy and Premeaux, 1995).

Bu araştırmalarda lider nedir? sorusu değil, lider astları tarafından nasıl algılanıyor? sorusu araştırılmıştır. Bu grup, etkin liderlerin bulunduğu organizasyonların başarılı olduğu sonucuna varmış ve kişinin liderlik tarzının önemini ortaya çıkartmıştır.

2.2.3.4. Robert Blake ve Jane Mouton alışmaları

Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki araştırmacı konseptlerini “yönetim ölçeği” (The Managerial Matrix) olarak açıklamışlardır. Birçok davranış tarzını geliştirdikleri bu ölçeğe göre açıklamaya çalışmışlardır. Bu araştırmacılara göre örgütler için üç önemli unsur mutlaka gereklidir.

a. Maksat - Her örgütün bir maksadı vardır.

b. İnsanlar - Her sosyal organizasyonda insanlar mevcuttur ve bunlar belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir arada bulunurlar.

c. Hiyerarşi - Her organizasyon çeşitli kademelerdeki yöneticiler ve grup üyelerinden oluşur.

Bu düşünürler aynı zamanda yönetici ile izleyicileri arasındaki ilişkileri ve bağlantıları araştırmışlardır. Geliştirmiş oldukları konsept de öncelikle üretimi, daha sonra insan ilişkilerini dikkate almışlardır. Üretimi gerçekleştirebilmek için hiyerarşiyi kullanmışlardır (Crane, 1974).

2.2.3.5. Rensis Likert' in Sistem- 4 Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı niteliğindedir. Rensis Likert Organizasyonlarda bulunan liderlerle ilgili çalışmalar yapmış ve bunların sonucunda 4 yaygın liderlik tarzının olduğunu gözlemlemiştir. Likert' e göre Sistem 1 Liderlik tarzı daha çok işe yöneliktir. Sistem 4 ise daha demokratik olup çalışana yönelik bir yaklaşım tarzıdır (Silver, 1981). şimdi bu yaklaşımları biraz daha detaylı olarak inceleyelim.

Sistem 1: İstismarcı-Otoriter (Exploitive-Authoritative) Bu yönetim tarzında liderler daha çok istismarcı ve otoriterdir. Bütün kararlar liderler tarafından alınır ve astlara ender olarak danışılır. Liderlerin alışanlara güveni yoktur. Liderler, örgütün amaçlarını kendileri belirler. Astların örgütün amaçlarını belirlemede katkıları yoktur.

Kararlara dışarıdan katılım çok *azda*. Görevi yerine getirmede tehdit ve zorlama yöntemleri uygulanır. Bu yönetim tarzında “ağır ellerle bir yönetim” (Heavy-Handed Management) söz konusudur ve kontroller devamlı olarak üst kademenin sorumluluğundadır. Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlemelere de rastlanmaktadır (Eren, 1993).

Sistem 2: Yardımlaşıcı-Otoriter (Benevolent- Authoritative) Bu yönetim tarzında liderlerin astlarına güveni vardır. Ancak hizmetçi efendi ilişkisine benzer bir güven ilişkisidir. Liderler biraz daha yardımlaşıcı bir yaklaşım sergiler ve arada sırada astlarının görüşlerini alırlar. Örgütün amaçlarının saptanması gibi önemli kararlar üst kademeler tarafından alınırken daha alt seviyelerde ise önceden belirlenen sınırlar içerisinde kararlar alınabilmektedir. Astları yönlendirmede ödül ve ceza kullanılmaktadır. Yönetici astlarını dinlemesine rağmen aldığı kararlar ve uygulayacağı politikalarda bunların etkisi çok fazla olmamaktadır. Kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere göçertilmiştir. Biçimsel olmayan örgütün varlığından söz edilir. Ancak bu her zaman biçimsel örgüt amaçlarına karşı değildir.

Sistem 3: Danışımıcı-Demokratik (Consultative-Democratic) Bu yönetim tarzında liderlerin tam olmasa da astlara önemli ölçüde güveni vardır. Yönetici karar alma süreci içerisinde astlarının fikirlerinden yararlanır. Bununla beraber yönetim, kontrolü devamlı olarak elinde bulundurur. Kararlar büyük ölçüde üst yönetim kademelerinde verilir. Önemli kontrol faaliyetleri ise üst kademelerden alt kademelere devredilir. Biçimsel olmayan örgüt gelişebilir ancak o biçimsel örgütün amaçlarını benimser veya kısmen bazı hususlara karşı gelir. Ancak gerçek güç hala yönetimde bulunan liderlerde dir.

Sistem 4: Katılımcı-Demokratik (Participative-Democratic) Bu yönetim tarzında, liderlerin astlara güveni tamdır. Gerçek demokratik ve katılımcı yönetimin örneğini teşkil eder. Hiyerarşi, yalnızca yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya değil yanlara doğru da işler. Serbest bir iletişim ağı kurulmuştur. Astlar karar alma sürecine katılırlar ve onların istekleri ve önerileri yöneticiler tarafından dikkate alınır. Yüksek derecede karar sürecine katılım ve arkadaşlık havası ast üst ilişkilerinde alt kademelere

kadar yayılmıştır. Kararların Sistem 1 deki gibi üst kademelerce alınıp alt kademelere iletilmesi şeklinde değil her seviyede katılımlarla gerçekleştirilmesi istenilir. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt bir birinin aynıdır. Bu yüzden örgütsel amaçlara ulaşmak için bütün sosyal güçler iş birliği yapmaktadır.

Kısaca özetlemek gerekir ise Sistem 1 “işe yönelik” çok resmi ve otoriter bir yönetim tarzını, Sistem 4 ise “çalışana yönelik” kişiler arası karşılıklı güven ve takım çalışmasına önem veren yönetim tarzını simgelemektedir. Sistem 2 ve Sistem 3 ise, Teori X ve Teori Y’ ye benzeyen bu iki aşın ucun arasındaki basamakları oluşturmaktadır. (Babacan, 1993). TABLO 2.4’de Likert’ in Sistem - 4 Modeli karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir.

TABLO 2.4. Likert in Sistem 4 Modeli

Lider Davranışı	SİSTEM 1 İstismarcı Otoriter	SİSTEM 2 Yardımlaşıcı Otoriter	SİSTEM 3 Danışımçı Demokratik	SİSTEM 4 Katılımcı Demokratik
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi efendi anlayışına benzer güven anlayışı vardır.	Kısmen güvenir. Karar kontrolü elindedir.	Tüm konularda astlara güvenilir.
Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamiyle serbest hissederler.
Üstün Astlarla İlişkileri	İş konularında astların fikirleri nadiren alınır. Korku ve güvensizlik hakimdir.	Ara sıra astının fikirlerini sorar. Hem ceza hem de ödül, güdüleme aracı olarak kullanılır.	Genel olarak astın fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Her zaman astların fikirlerini alır ilişkiler yaygın ve arkadaşçadır.

(Karamürsel, 1997)

2.2.3.6. Durumsallık (Contingency) Yaklaşımı

Bundan önce izah etmeye çalıştığımız liderlik yaklaşımları, liderin özelliklerine ve davranışlarına ağırlık vermesine karşılık liderlik davranış kalıplan ve grup performansı arasındaki ilişkileri belirleme konusunda çok az basan sağlayabilmiştir. Basan veya başarısızlığı etkileyen durumsal faktörlerin gözönüne alınmamış olması da yapılmış olan araştırmaların en fazla eleştirilen yanlarından bir tanesi olmuştur (Ceylan, 1998).

Özellik ve Davranışsal yaklaşımlar liderliğin anlaşılmasında yeterli derecede tatmin edici bulunmadığı için 1960'lardan sonra ortaya atılan durumsallık yaklaşımı ile liderleri izleyen astlar ve liderlerin görev yaptığı durumlara ağırlık verilmiştir. Şimdi bu yaklaşımla ilgili olarak yapılmış olan çalışmalardan önemli gördüklerimizden bazılarını inceleyelim.

2.2.3.7. Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt' in Lider Davranış Süreci

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt isimli düşünürler buldukları dönemde meydana gelen ve yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmede karşılaştıkları problemler üzerinde araştırma yapmışlardır. Çağdaş yönetimde, yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkilerde demokratik davranışlar sergilenirken aynı zamanda organizasyon içerisinde gerekli olan otorite ve kontrolün nasıl sağlanabileceği üzerinde çalışmışlardır (Richards, 1982).

Önceki dönemlerde yapılan araştırmalarda karşılaşılan bu problemler üzerinde fazla durulmamakta ve yönetimdeki basan genellikle yöneticinin zekasına, düşünme yeteneğine, inisiyatif kullanabilmesine, hızlı karar verme ve astlarını teşvik etme yeteneklerine göre değerlendirilmekteydi. Bunun neticesinde de araştırmacılar insanları “liderler ve izleyiciler” olarak iki farklı kategoride incelemeye başladılar. Bu yaklaşımda her ne kadar sosyal bilimler, “grup dinamikleri” konsepti üzerinde durmuş olsa da, bütün yoğunluğunu grup üyelerinden daha çok liderlere vermiştir. Araştırmacılar daha çok çalışanların yönetime dahil olmaları ve karar almada yönetime

katılmaları üzerinde durmuşlardır. Bunun neticesinde yönetimin yüksek kademelerinde liderlik etkileri ortaya çıkmaya başlamış ve dikkatler insan ilişkileri ile motivasyon üzerinde yoğunlaşmıştır.

Davranış süreci yaklaşımına göre, yöneticiler; astlarının davranışları ve beklentileri ile doğru orantılı olarak liderlik tarzlarını seçebilirler. Ancak gerçek yaşantıda yöneticilik, üst yönetimin beklentilerinin, ast yöneticilere yansıtılmasıdır. Yönetimde etkinlik sağlayabilmek için yöneticilerin, üstlerinin ve astlarının beklentilerini gerçekleştirebilecek esnek bir yapıya sahip olmaları gerekir (Holt, 1987).

Yapılan araştırmalarda; grup gelişiminde liderlik üzerinde durulmaya başlanmış ve iş yapan personelin yönetime katılmaları ve karar almaları sağlanmıştır. Liderlerin yönetimdeki güçleri azaltılmış ve grup üyelerine daha fazla sorumluluk verilerek, kendi amaçlarının geliştirmeleri sağlanmıştır. Bu araştırmaların neticesinde lider davranışları ikiye ayrılmıştır. Bunlar:

a. Demokratik

b. Otoriter lider davranışlarıdır

Liderler, güçlü ve otoriter liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında bazı zamanlar kararsız kalabilir ve kendi içerilerinde çatışma yaşayabilirler. Bazı durumlarda liderlerin bilgisi, onu bir yönde karar almaya zorlayabilir; karar alırken grubun fikrini sorabilir, bugüne kadar edinmiş olduğu tecrübeler onu başka bir yönde davranmaya zorlayabilir (Ben problemleri gruptan daha iyi biliyorum bu yüzden kararları tek başıma alabilir ve sorunları çözebilirim), veya lider grup kararlarının ne zaman gerekli olduğuna, kendi başına karar verme sorumluluğundan ne zaman kaçınması gerektiğine karar veremeye bilir. İşte bu durumda liderlerin astlarının yönetebilmeleri için bu belirsiz durumdan en kısa zamanda kurtulmaları gereklidir.

Bu yaklaşımda yöneticiler lider davranış sürecinde gösterilen çerçeve doğrultusunda amaçlarının iki yönlü olarak gerçekleştirebilirler. Bunlar yönetim merkezli ve ast merkezli bir davranış tarzıdır. Yöneticiler liderlik davranışlarından bir

tanisini benimseyebilir ve bunu astları ile olan ilişkilerinde uygulayabilirler (Silver, 1981). Bütün hareket tarzları astların karar vermelerindeki serbestliklerini gösterir. Sol taraftaki bölgede yöneticiler büyük bir oranda denetim ve kontrolü elinde bulundurmaktadır. Sağa doğru gidildikçe yöneticilerin denetim ve kontrol faaliyetleri azalmaktadır. Otorite ve serbestlik mevcut değildir. Şimdi lider davranış sürecindeki bu yaklaşımları kısaca inceleyelim.

a. Yönetici kararlarını verir ve astlarına bildirir. Bu durumda yönetici problemi belirler, alternatif çözümleri hesaba katar, bu alternatiflerden bir tanesini çözüm olarak seçer ve kararını uygulamaları için astlarına bildirir. Yönetici vermiş olduğu kararlarında astlarının hislerini ve düşüncelerini dikkate alabilir veya almayabilir. Ancak her iki durumda da astlarının direk olarak karar alma sürecine katılmalarına müsaade etmez. Zorlama uygulanabilir veya uygulanmayabilir ya da dolaylı olarak kullanılır.

b. Yönetici kararlarını astlarına benimsetir. Burada yönetici daha önce de belirtilmiş olduğu şekilde karar vermeye çalışırken ve problemi belirlerken sorumluluk alır. Bununla beraber astlarına basitçe izah etmek yerine astlarının vermiş olduğu kararları kabul etmeleri için ilave olarak ikna edici bir yaklaşım kullanır. Bunun sonucunda karar verilirken karşılaşılabilecek dirençlere karşı her türlü olasılıkları göz önünde bulundurur. Örneğin çalışanlar verilmiş olan karardan ne kazanacaklar gibi net kavramlar kullanılarak direnç azaltılmaya çalışılır.

c. Yönetici fikirlerini açıklar ve astlarının sorularını bekler. Burada yönetici kararını vermiştir. Astlarının kendi düşünceleri ve istekleri ile ilgili geniş bir açıklama getirmelerini, almış olduğu bu kararları desteklemelerini ve kabul etmelerini ister. Fikirlerini açıkladıktan sonra astlarının sorularını bekler. Tamamlamak istediği işini astları ile oluşturmuş olduğu bu iş birliği sayesinde daha iyi anlar. Bu alış veriş yöneticinin yetkisi dahilinde olur. Astlar ise karar verme sürecine iştirak ettikleri için mutluluk duyarlar.

d. Yönetici geçici bir karar verir ancak astlarına değiştirme şansı tanır. Bu çeşit davranışlarda yönetici astlarına karar alma sürecinde etkili olmaları için izin verir. Astlar, yöneticiler ile birlikte problemleri teşhis etme ve belirlemede inisiyatif sahibidir.

Yöneticiler karargahı ile birlikte yapacağı toplantıya katılmadan önce problemi düşünmüş ve kararını oluşturmuştur. Ancak bu geçici bir karardır. Sonuca varmadan önce toplantıya katılanların reaksiyonlarını izler ve kendi kararlarını belirler. Bunların neticesinde kendi kararlarını açıklar.

e. Yönetici problemi sunar karar vermeleri için astlarının önerilerini alır. Bu noktaya kadar yönetici astlarından önce kendi çözümlerini tek başına alırken bu noktadan itibaren durum biraz farklılık gösterir. Astlar çözümlerle ilgili olarak yapılmasını istedikleri ilk değişiklikleri belirlerler. Yöneticiler, sorunları belirlemede başlangıç oluştururlar. Bunun neticesinde astlar problemler ile ilgili olarak muhtemel çözüm yollarını belirler. Sorunlarla ilgili olarak “elini taşın altına sokan” yani işi bizzat yapan kişilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanırlar. Yöneticiler ve astları tarafından geliştirilmiş olan bu alternatiflerden bir tanesi yöneticiler tarafından çözüm yöntemi olarak seçilir.

f. Yöneticiler konunun sınırlarını belirler ve grubun karar vermesini isterler. Bu noktadan itibaren yönetici doğru karar verebilmek için gruba katılır (muhtemelen kendisini grup üyesi olarak kabul eder). Karar vermeden önce problemi çözmek için konunun sınırlarını belirler. Yönetici, üzerinde çalışmak istediği konular ile ilgili olarak daha önce o konu ile uğraşmış kişileri bir araya toplar, fikirlerini alır ve sonuca ulaşarak kararlarını verir.

g. Yöneticiler belirlenen sınırlar içerisinde astlarının istedikleri kararları alıp yürütmesini isterler. Bu yönetim şekline organizasyonlarda çok sık olarak karşılaşılır. Grupların istedikleri kararları almalarında en fazla serbestliğin olduğu durumdur. Grup yöneticileri ve teknik personel problemi teşhis eder ve belirlerler. Problemin çözümü için alternatifler geliştirilir ve bunların arasından bir tanesine çözüm olarak karar verilir. Buradaki kısıtlama gruplardaki yöneticiler tarafından organizasyondaki gruplara getirilen direkt zorunluluklardır. Eğer yönetici grubun içerisine katılmamış ise karar sürecinde diğer üyelere daha fazla yetkiye sahip değildir. Yöneticiler kendisini grup üyesi olarak kabul eder ve karar verme sürecinde gruba katılır ise grubun almış olduğu kararlar ne şekilde olursa olsun uygularlar (Richards, 1982).

2.2.3.8. Hersey ve Blanchard' in Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın durumsal liderlik yaklaşımı durumun gerektirdiği ihtiyaçlar ve astların olgunluk düzeyleri gibi liderliği etkileyen durumlardan esinlenerek oluşturulmuştur. Durumsal liderlik yaklaşımlarında “göreve yönelik” (Task Behavior) ve “ilişkiye yönelik” (Relationship Behavior) gibi iki boyutlu liderlik yaklaşımı kullanılmıştır. Bu iki boyutlu yaklaşımın daha önce Ohio Üniversitesi tarafından araştırılıp geliştirilmiş olan klasik yaklaşımlardan 2.2.4. bölümde işlemiş olduğumuz Robert BLAKE ve Jane Mouton'un “yönetim ölçeği “ (The Managerial Grid) ile birçok benzerliği vardır. Hayat eğrisi olarak da adlandırılan bu yaklaşım, Ohio Üniversitesi'nin geliştirmiş olduğu iki farklı liderlik davranışı ile aynı şekilde kullanılmıştır. Fakat, burada yapıyı dikkate alma yerine “görev”, kişiyi dikkate alma yerine “ilişki” kavramları tercih edilmiştir (Certo and Appelbaum, 1983).

Her duruma uygun bir liderlik tarzı olmadığına inanan Hersey ve Blanchard “olgunluk” kavramının astlar üzerindeki etkisi üzerinde durmuşlardır. Hersey ve Blanchard'a göre etkili liderlik için durumların gerektirdiği ihtiyaçlar, astların olgunluk düzeyleri ile birlikte değerlendirilmelidir. Göreve veya ilişkiye yönelik liderlik tarzının seçimi için astların olgunluk düzeylerinin yapılan iş üzerine etkilerini araştırmışlardır (Schermerhorn, 1988: 493). Bu yaklaşımla ilgili gerekli açıklamaları yapmadan önce “olgunluk” ve “hazır olma” terimlerini eş anlamlı olarak kullandığımızı belirtmemizde fayda vardır. Biz çalışmamızda muhtemel olabilecek karışıklıkları engellemek için “olgunluk” kavramını kullanacağız.

a. Göreve yönelik (Task Behavior) olarak liderlerin sergilediği davranış şeklinde işin yapılma şekli izah edilir ve astların izleyeceği yol üstler tarafından belirlenir.

b. İlişkilere yönelik (Relationship Behavior) olarak liderlerin sergilediği davranış şeklinde üstler, astlarını dikkate alır (consideration) ve onları duygusal olarak destekler.

c. Görev ve astların olgunluk düzeyleri arasındaki ilişkinin seviyesi liderlerin başarmak istediği işlere bağlı olarak belirli bir hedef, görev veya fonksiyon olarak ortaya çıkar.

Hersey ve Blanchard'ın liderlik teorisinde ki ana yaklaşım; görev ile astların olgunluk düzeyleri arasındaki ilişkidir. Burada ‐olgunluk‐ olarak izah edilmeye çalışılan konu astların sorumluluk alma kabiliyetleri ve arzusudur. Astların olgunluk özelliklerini ise şu şekilde belirlemişlerdir: (Robbins, 1989)

01 Astlar; sorumluluk alma istek ve kabiliyetine sahip değildirler.

02 Astlar; sorumluluk alma kabiliyetine sahip değil, fakat iş yapma istek ve arzusundadırlar. Motivasyonları mevcut, fakat iş yapmak için yeterli yeteneğe sahip değildirler.

03 Astlar; görev yapabilecek yeteneğe sahip, fakat sorumluluk almak istememektedirler.

04 Astlar; görev yapabilecek yeteneğe sahip ve sorumluluk almaya isteklidirler.

Liderler, astlarının olgunluk düzeylerini dikkate alırken yalnızca işteki verimlilik düzeylerini dikkate almak zorundadırlar. Eğer astların, başarılı olma arzulan var, bazı tecrübe ve yeteneğe sahipler, aynı zamanda da sorumluluğu üzerlerine alma özellikleri de mevcut ise, bu durumda bazı görevleri gerçekleştirebilmek için yeterli olgunluğa sahip olarak değerlendirilmektedir.

Örneğin bir işletmede çalışan bir muhasebeci dönem sonu vergi raporlarını hazırlayabilecek bilgi düzeyine sahip olabilir, ancak bununla birlikte işletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler ile ilgili olarak yazılı kayıtları hazırlayabilecek yeterli bilgi düzeyine sahip olmayabilir. Bunun neticesinde bu muhasebeci dönem sonu vergi raporlarını hazırlarken yönetici tarafından görev ile ilgili olarak yönlendirilebilir. Buna karşılık işletmenin yazılı kayıtları ile ilgili olarak hazırlık safhasında yöneticilerin çok yakın danışmanlığına ve yardımlarına ihtiyaç duyar. Çünkü muhasebeci yazılı kayıt hazırlamada yeterli düzeyde teknik bilgi ve yeteneğe sahip olmayabilir. Ancak bu eksiklik gerekli olan eğitimin verilmesi, yönlendirme ve yöneticiler tarafından yapılacak olan teşvikler ile giderilebilir. Bu durumda muhasebecinin kendi konusunun dışındaki bir alanda da sorumluluk alması sağlanabilir.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımları şu şekildedir;

S 1 - Emir Verme (Telling) yönetim tarzında; yüksek görev anlayışı buna karşılık astlar ile düşük ilişkilerin olduğu bir yönetim tarzı mevcuttur. Burada liderler tek taraflı iletişimi benimsemişlerdir. Gerçekleştirilmek istenilen hedef ve astların rolü üstler tarafından belirlenir. Yöneticiler; astlarına Neyi, Nerede, Ne zaman ve Nasıl yapacaklarını söyler. Bu yönetim tarzı yöneticiler ile astlar arasında görev ve olgunluk düzeyleri ilişkisinin yeterli olarak kurulmadığı zamanlarda kullanılır. Yöneticinin tecrübeli olmasına karşılık astlarının yeni veya tecrübelerinin olmadığı durumlarda kullanılan yöntemdir.

S 2- Fikirlerini Benimsetme (Selling) yönetim tarzında; artık astlar yapmak zorunda oldukları işi öğrenmeye başlamışlardır. Astların yeteri kadar deneyimlerinin olmaması ve daha fazla sorumluluk alabilecek durumda bulunmalarına rağmen, bu yönetim tarzında yüksek düzeyde göreve yönelik davranış şekli devam etmektedir. Burada yöneticiler yüksek düzeyde manevi olarak astlarını desteklemek zorundadır. Yüksek düzeyde ilişkiye dayalı yönetim tarzı kullanılmaktadır. Astlar yapacakları işlerde cesaretlendirilmekte, üstler onlara inandıklarını göstermekte ve itimatlarını kazanacak davranışlarda bulunmaktadır.

S 3- Katılımcı (Participating) yönetim tarzında; astların göreve yönelik olgunluk düzeyleri gelişmiştir. Astlar görevle ilgili olarak çok daha fazla tecrübe ve bilgiye sahiptirler. Motivasyonları ve başarılı olma arzuları fazladır. Daha çok sorumluluk almak istemektedirler. Bu durumda liderler göreve yönelik davranış tarzlarını azaltmakta, bununla birlikte yüksek düzeyde duygusal iletişimlerini arttırmakta ve dikkatlerini bu noktada toplamaktadırlar. İlişkilere dayalı yönetim tarzını devam ettirmek suretiyle liderler astlarının sorumluluk performanslarını arttırmakta ve onları yapacakları görevlerde teşvik etmektedir.

S 4- Yetki Devretme (Delegation) yönetim tarzında; astların olgunluk düzeyleri yüksek olmasına rağmen düşük tarzda ilişki ve göreve yönelik davranış şekli benimsenmektedir. Bu seviyede astların görev ile bağlantılı olarak olgunluk seviyeleri en üst düzeydedir. İş ile ilgili olarak teknik bilgi ve yetenekleri çok fazladır. Başarılı

olmak için motivasyonları zirveye ulaşmıştır. Kendi kendilerine eğitim yapma ve denetleme kapasitelerine sahiptirler. Bu noktadan itibaren astların liderlerinden göreve yönelik olarak beklentileri kalmamıştır.

Yukarıda izah etmiş olduğumuz konular Hersey ve Blackhard'in yönetimde gerekli olan liderlik tarzım tek başına açıklamak için yeterli değildir. Liderlerin astların olgunluk düzeylerini tespit edebilme yeteneği de çok önemlidir. Her zaman durumlara göre belirli bir ihtiyaı tespit edebilmek çok zordur.

Liderler her zaman astların istek ve ihtiyaçları ile beklentilerini belirleyebilme yeteneğine sahip bulunmak ve astlarının bu davranışlarının zaman içerisinde değişebileceğini de göz önüne almak zorundadırlar. Liderler astlarının olgunluk düzeylerini çok iyi takip ederek kendi yönetim tarzlarını da astlarına göre ayarlayabilmelidir. Yapılan bu değişikliğin hangi nedenlerden dolayı olduğu hiç önemli değildir. Yapılmakta olan işin şeklinin değişmesi veya astların işlerini değiştirmiş olmalarından; kişisel veya ailevi sorunlardan kaynaklanabileceği gibi, yapılmakta olan işin yeni teknoloji kullanılmaya başlanmasıyla önceki sisteme göre daha karmaşık hale gelmesinden de kaynaklanabilir.

Örneğin bir yönetici satış bölümünde çalışan bir personeli için S 4 Yetki devretme yönetim tarzım uyguluyor olabilir. Satış sorumlusu olan personel ise bugüne kadar bu çalışmalarında diğer çalışanlara göre üstün performans sergilemiş ve satış temsilcilerinin en iyisi durumunda olabilir.

Ancak aile yaşantısında bazı sıkıntılar yaşayabilir, eşi veya çocukları ile ilgili olarak problemleri bulunabilir. Bu yüzden de işi ile ilgili olarak performans düşüklüğü yaşayabilir. Eskisi gibi verimli olmayabilir, hatta diğer arkadaşları kendisinden daha iyi duruma gelmiş olabilirler. Bu durumda yöneticiler hem göreve, hem de ilişkiye yönelik liderlik tarzım uygulayarak her iki durumdaki ilişkilerinin düzeyini arttırmalıdır. Liderler böylece astlarını yönlendirmiş, desteklemiş ve onların itimadını kazanmış olacaktır. Bu sayede astlar problemlerini çözebilecek ve performanslarını tekrar arttırabilecektir.

Hersey ve Blanchard'in teorilerine göre uygulanabilir ve anlaşılabilir bir durumsal liderlik söz konusudur. Kısaca her duruma uygun olan bir liderlik tarzı söz konusu değildir. Liderler, yönetimleri esnasında astlarına ve durumlara göre yönetim tarzlarını değiştirebilecek elastikiyet ve uyum imkânına sahip olmalıdırlar. Olaylar ve durumlar, liderlerin belirli liderlik yaklaşımını farklı zamanlarda değiştirmeleri için zorlayabilir. Astları gibi kendisini geliştirip değiştirebilen veya zamana ayak uydurabilenler ise etkili liderlerdir.

2.2.3.9. Yol - Amaç (Path - Goal) Yaklaşımı

Robert House ve Martin G. Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen yol - amaç (path-goal) modelinin temel yaklaşımı astların beklentileri (umut teorisi) üzerine kurulmuştur. Yol-Amaç modelinde liderler organizasyonun yapısındaki konumlarından yararlanarak, astlarını destekleyerek veya ödül yetkilerini kullanarak beklentilerini gerçekleştirirler ve arzuladıktan hedeflere ulaşabilirler. Liderler organizasyonun amacı (goal) ve bu amacı gerçekleştirebilmek için izlenecek yolu belirlemede önemli rol oynarlar. Bu yaklaşıma göre etkili liderler astlarının ihtiyaçlarını belirler ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için destek olurlar (amaç - goal), onlara arzulanan amaçlara ulaşmaları esnasında izlemeleri gereken yolu bulmalarında yardım ederler (yol-path). Amaçlara ulaşmak için izlenecek olan yol boyunca etkili liderler, astlarının hedefleri belirlemesine yardımcı olurlar. Bu esnada meydana gelebilecek olan engelleri ortadan kaldırır ve mümkün olduğu kadar çözümsüzlükten kaçınırlar. Liderler astlarını eğitirler ve onlara gerekli olan desteği sağlarlar (Davis and Westrom, 1989)

Göreve ve ilişkilere yönelik liderlik tarzları astların davranışları için gerekli olan motivasyonlarını arttıracaktır. Bunun neticesinde astların artan gayretleri performanslarında etkili olacaktır. Bu performans artışı ise astları, ödüllendirilme beklentisi içine sokacaktır. Diğer bir deyişle liderlerin davranış tarzları astların inançlarını kuvvetlendirecektir. Eğer astlar her zamankinden daha fazla gayret gösterirler ise yapılması istenen hedeflere çok daha erken ve etkili bir şekilde ulaşılacaktır. Bunun sonucunda da astlar görevlerini en iyi şekilde yapmanın karşılığı olarak bazı ilave ödül beklentisi içerisine gireceklerdir.

Temel yaklaşımı çok karmaşık olmamakla birlikte zaman içerisinde bu, modele çeşitli ilaveler yapılmıştır. İlk uygulaması Evans tarafından yol-amaç (path-goal) teorisi olarak geliştirilmiş fakat sonraki uygulamalarında House ve Dessler tarafından modelin odak noktası biraz daha geliştirilmiştir. Bu temel yaklaşımda;

- a. Lider davranışları (Leader Behaviors)
- b. Astlar (Followers)
- c. Durum (Situation) üzerinde durmuşlardır (Hughes, 1996)

Biz buna kısaca ilk harflerini kullanarak LAD diyebiliriz. Şimdi Yol-Amaç yaklaşımına göre LAD'nin ne anlama geldiğini izah etmeye çalışalım;

2.2.3.9.1. Lider Davranışları (Leader Behaviors)

Yol-Amaç yaklaşımında dört çeşit lider davranışı görülmektedir. Bu değişik liderlik davranışları farklı durumlarda etkin olabilmektedir. Yol-Amaç yaklaşımında liderlerin davranış tarzları değişik durumlar ile astların beklentilerine ve motivasyonlarına göre değişir. Bu değişik lider davranışları astları tarafından liderin daha kolay benimsenilmesini ve kabul edilmesini sağlamaktadır. Bunun neticesinde başarı oranı artmakta, astların üstün gayretleri ile performansları gelişmekte, astların ödüllendirilme beklentisi yükselmektedir. Bu durum ise yönetime değerli bir ödül olarak geri dönmektedir (Albanese, 1988). Şimdi Yol-Amaç yaklaşımındaki 4 farklı lider davranışını izah etmeye çalışalım.

a. Yol Gösterici (Directive) Liderlik:

Bu liderlik yaklaşımı "göreve yönelik liderlik" tarzına çok benzemektedir. Bu davranışı sergileyen liderler, astlarından neler beklediklerini, onlara verdikleri görevleri nasıl yapacaklarını, işlerini ne zaman bitirmeleri gerektiğini, çalışma esnasında diğer çalışanlar ile olan ilişkilerini belirtirler. Bu davranış tarzı; programın hazırlanması, beklentilerin ve normların oluşturulması, astların izleyeceği yolların ve kuralların belirlenmesini gerektirir.

b. Destekleyici (Supportive) Liderlik: Bu liderlik yaklaşımı ilişkilere dayalı "durumsal liderlik" tarzına çok benzemektedir. Bu davranışı sergileyen liderler astlarına kibar ve arkadaşça yaklaşırlar. Astları ile ilişkilerinde samimi ortam yaratır, onların bireysel ihtiyaçları ile ilgilenir yapılacak işin daha hoş ve eğlenceli olması için gayret gösterirler. Astlarının kendilerine kolayca ulaşabilmelerine imkân sağlarlar. Bütün astlarına eşit olarak davranırlar.

c. Katılımcı (Participative) Liderlik: Bu liderlik yaklaşımı Vroom ve Yetton tarafından ortaya atılan "grup davranışına" çok benzemektedir. Astlarının fikirlerini alan bir liderlik tarzıdır. Liderler çözülmesi gereken problemleri astları ile paylaşırlar, onların fikirlerini ve tavsiyelerini dikkate alırlar. Liderler karar verme sürecinde mutlaka astlarına danışırlar.

d. Başarıya Yönelik (Achievement-Oriented) Liderlik: Bu liderlik yaklaşımında liderler astların isteklerini karşılama ve astları ile ilişkileri destekleyici tarzların ikisini birden uygulamaya çalışırlar. Astlarının davranışlarında ve grup amaçlarını oluşturmada mükemmelliği arayan liderler devamlı olarak performansı arttırmanın yollarını araştırırlar. Astlarının performanslarının devamlı olarak en üst seviyede olmasını isterler. Liderler astlarına güvendiklerini göstererek onları destekler ve bu da onların gayretlerinin artmasını, arzulanan sonuçlara ulaşılmasını sağlar. Liderler astlarının ileride büyük sorumluluklar alacaklarını düşünerek onları bir üst düzey görevlere hazırlamaya çalışırlar (Hughes, 1996).

2.2.3.9.2. Astlar (The Followers)

Yol-Amaç yaklaşımına göre 2 farklı ast (izleyici) düzeyi bulunmaktadır. Bunlar;

- a. Astların başarılı olma düzeyleri,
- b. Astların arzulanan hedefin başarılması için gerekli olan kişisel becerilerini değerlendirebilme yetenekleridir.

Yol-Amaç yaklaşımına göre astların başarılı olmasından kastedilen, arzulanan

hedefe ulaşılırken doğrudan kullanılmasına ihtiyaç duyulan malzemeler veya başarının kaynağına gidebilmektir. Astlar liderlerin davranışlarını gözlemleyebilir ve bu davranışları liderlik tarzı olarak benimseyebilirler. Astlar kendi basan seviyelerini arttırdığı sürece liderlerini, almış oldukları kararlarda desteklemeye devam edeceklerdir.

Astlar, genellikle beklentilerini gerçekleştirdikleri sürece liderleri izlemeye devam ederler. Ancak çok az sayıda lider, yönetimleri süresince astlarının başarı düzeylerini yükseltebilecek yapıya sahiptir. Çünkü basan düzeyi astların karakter yapılarıyla da doğru orantılıdır.

Astların karakter yapılan ile liderlerin davranışları, astların başarılı olma seviyelerini etkilemektedir. Yaptıkları araştırmalarda astların basan düzeylerinin liderlerin katılımcı davranışlarının seviyesi ile direk olarak ilgili olmadığını tespit etmişlerdir. Astlar çok katılımcı bir liderle çalışıyor olabilirler ancak bu onların otoriter liderin astlarından daha başarılı olabilecekleri anlamına gelmediği de tespit edilmiştir. Bu durum ise yönetimde durumsal ilişkiler tarzının ön plana çıkmasına yol açmaktadır. İnsanların davranışlarını kendilerinin kontrol edebileceklerine inananlar (internal); otoriter liderlik tarzından daha çok katılımcı liderlik tarzından; bununla birlikte insanların geleceklerinin kendi kontrolleri dışındaki olaylar neticesinde belirleneceğine inananlar ise (external); katılımcı liderlik tarzından çok otoriter liderlik tarzından tatmin olacaklardır.

Astların yetenekleri ve bilgi düzeylerine bağlı olarak belirli bir görevi yerine getirirken belirli bir liderlik davranışı geçerli olabilir. Astlar arzu edilen görevi yerine getirebilecek kapasite ve yeteneğe sahip olduklarına inanabilirler. Ancak motivasyonları, görevi kabul etme arzu ve istekleri, liderlerinin katılımcı özelliği olsa bile yönlendirme yetenekleri yeterli olmayabilir. Bu durumda liderler kontrol esnasında dahili ve harici etkileri aynı zamanda kullansalar bile astları ile ilişkilerinde olumsuz bir Şekil ortaya çıkabilir ve astlar arzulanan hedefi gerçekleştirebilecek performansa ulaşamaya bilirler.

Burada üzerinde durulması gereken en önemli olay liderlerin kabul edilebilirliği ve motivasyonun performans üzerindeki etkisinin doğrudan astların karakter yapılarına

bağlanılmasıdır. Yol-Amaç yaklaşımında lider davranışları ve astların karakteristik özelliklerinin her ikisi de dışarıdan gelecek etkileri tespit etme de çok önemli rol oynamaktadır.

2.2.3.9.3. Durum (Situation)

Yol-Amaç yaklaşımına göre astların davranışlarının belirlemede üstlerin davranışlarının etkileyen 3 farklı durumsal faktör bulunmaktadır. Bunlar;

- a. Astların görevi (Subordinates Task)
- b. Resmi otorite sistemi (Formal Authority System)
- c. Esas çalışma grubu (Primary Work Group)

Bu üç faktörün her biri tek başına motivasyonu sağlayabilecek durumdadır. Astların davranışlarında olumlu veya olumsuz etki yaratabilmektedir, örneğin arzulanmış görev fazla motivasyona (görev belirli - yüksek düzeyde yeteneğe ihtiyaç var) ihtiyaç duyabilir, görev zorlayıcı (arzulanmış görevler yüksek oranda birbirinden bağımsız) özelliğe sahip bulunabilir veya ödüllendirme (yüksek düzeyde otoriter) gibi yetki devretme özelliği aranıyor olabilir.

Bununla birlikte bu üç faktör lider davranışlarında etkili olmaktadır. Örneğin astlar organizasyon içerisinde politikası ve prosedürleri belli olmayan bir görevde çalışıyor olabilir. Bu durumda liderler yol gösterici davranış tarzı uygulayarak astlarına yapacakları işleri tarif ederler ise onların motivasyonlarını ve performanslarını arttırabilirler. Ancak, astlar rutin ve görev yapısı belli, kuralları ve talimatları olan bir organizasyonda çalışıyor ise bu durumda yol gösterici liderlik davranışı etkili olmayacak, aksine astlar arasında hüsranlılık ve küskünlük duygusu yaratacaktır.

Yol-Amaç yaklaşımına göre liderler astlarını iyi tanımalı ve durumu çok iyi incelemeli ve analiz etmelidir. Ancak, bunun neticesinde uygulayacağı liderlik tarzını belirleyebilirler. Durumun belirlenmesi sonucunda uygulanacak olan liderlik tarzı astlar tarafından desteklenecektir. Bu yapılmadığı takdirde uygulanacak olan liderlik tarzının basan şansı çok düşüktür.

Yol-Amaç yaklaşımında astların karakter yapıları ve durumlar lider davranışlarında etkili olabildiği gibi astlar ile durumsal değişkenler de birbiri üzerinde etkili olabilmektedir. Diğer bir ifade ile göreve yönelik performans ile durumsal değişkenler, astların yetenekleri ve kişisel özellikleri, arzulanan başarı düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Her ne kadar izah edilmesi kolay gibi görünüyorsa da uygulanmaya çalışıldığı takdirde durumsal farklılıklar, astların karakteristik özellikleri, liderin uygulayabileceği liderlik tarzı gibi konular Yol-Amaç metodunun ne kadar karmaşık ve uygulanmasının zor olduğunu göstermektedir (Arnold and Feldman, 1986).

Genel olarak Yol-Amaç yaklaşımında liderler ilk olarak durumu belirlerler ve durumun gerektirdiği liderlik tarzını uygulatırlar. Gerekli olduğu düşünölen bu davranış tarzı ile liderler astlarının "gayret-performans" beklentisi ile "performans-ödüllendirilme" beklentilerini arttırabilirler. Bu durumu ise şöyle izah edebiliriz; üst düzeydeki ödüllendirilme beklentisi astların gayret seviyelerini arttıracak ve ödüllendirilmelerini sağlayacaktır. Astların bu üstün performansları sayesinde başarıları yükselecek ve liderlerin ulaşmak istedikleri hedefler gerçekleştirebilecektir. Ancak bu karmaşık ilişkiyi basit bir şekilde açıklamak hiç de kolay değildir.

Örneğin yeni oluşturmaya çalıştığımız bir bölümde konumlan açıklık net bir şekilde ortaya konulmamış, görevlerinin içeriği kesin olarak belirli olmayan astlar karşısında liderlerin yönlendirici bir davranış sergilemelerine ihtiyaç vardır. Yol- Amaç yaklaşımına göre liderler, astlarına neyi; nasıl yapacaklarını ve izleyecekleri hal tarzlarının neler olduğunu söyleyerek görevlerindeki belirsizlikleri en aza indirmek zorundadırlar. Liderler "gayret-performans" bağlantısını daha açık ve net hale getirerek astlarının görevleri esnasındaki eforlarını yükseltebilirler. Çünkü belirsizlik hiçbir zaman insanlar tarafından kabul edilebilir bir olgu değildir. Yönlendirici lider davranışı; gayret seviyesini yükseltip astlar tarafından üst düzeyde performans elde edilmesini sağlayabilir.

Yukarıda izah etmeye çalıştığımız konulara ilave olarak liderler uygulayacakları davranış tarzının arayışı içinde olabilirler. Buna karşılık astlarının gayretleri kabul edilebilir düzeyde olmayabilir. Bu durumda astların gayretleri normal olarak artıyor ise liderler o zamana kadar uyguladıkları liderlik davranışlarını uygulamaya devam

edebilirler. Liderler bazı durumlarda ise ödüllendirme miktarını arttırarak yönlendirici davranışta bulunurlar. Bu da astların gayret düzeyleri ile performanslarını arttırmaktadır.

4 farklı lider davranışı, lider çemberinde; astların başarılı olma düzeyleri ve kişisel beceriler, ast çemberinde; astların görevi, resmi otorite sistemi ve esas çalışma grubu ise durum çemberinde gösterilmiştir. Yol-Amaç yaklaşımında Lider-Ast-Durum modelindeki tek uyumsuzluk esas çalışma grubu ile ilgilidir. Normlar, insicam, ölçüler ve grupların gelişme seviyeleri L-A-D modeli içinde astların fonksiyonları ile ilgilidir. Ulaşılmak istenilen amaç; "yol-amaç" yaklaşımındaki durumsallık fonksiyonunun bir parçasıdır.

Bu yaklaşımdaki 4 değişik liderlik teorisi de çok karmaşıktır ve uygulanabilirliği şüphelidir. Muhtemelen de her duruma göre doğru bir cevap bulunamamaktadır. Yol - Amaç yaklaşımında astların performans seviyelerini yükseltmek için tek yolun motivasyon seviyelerini yükseltmek olduğu farz edilmektedir. Bu yaklaşım liderlerin yetenekli astları belirlemedeki rolünü, astlarının yetenek seviyelerinin eğitimle arttırılabileceğini ve onların işlerini yeniden organize edilebileceğini kabul etmektedir.

Genel olarak Yol-Amaç yaklaşımından çıkartabileceğimiz sonuç mantıksal ve deneysel dayanaklara sahip olmakla birlikte her duruma uygun olan evrensel bir liderlik tarzının bulunmadığıdır. Liderler, uygulamış olduğu lider davranışı ile her durumda astlarını başarıya götürememektedirler. Duruma ve astlara uygun olarak hareket edildiği takdirde basan meydana gelmektedir (Hughes, 1996).

2.2.3.10. Vroom ve Yetton'un Durumsallık Yaklaşımı

Victor Vroom ve Phillip Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilmeye başlanmış ve 1988 yılında en son şekli verilmiştir. "Normatif model olarak da adlandırılan, bazı nedenlerden dolayı karmaşık gibi görünen bu model, özelliği olan durumlarda liderler tarafından hangi tür karar tarzının seçilmesi gerektiğini araştırmıştır.

Grupların her zaman en iyi kararları alamayacağı görüşünü savunur. Liderlerin

karar verebilmeleri için problemlerin gerçek nedenlerinin bilinmesine, ihtiyaçların doğru olarak tespit edilmesine, kararların kabul edilmesine, zaman ve maliyet karşılaştırılmalarının çok iyi yapılmasına ihtiyaç vardır. Karar verme davranışının, astların oluşturduğu grup tarafından karar verme süreci esnasında nasıl kullanıldığı karmaşık bir durum oluşturmaktadır. Vroom-Yetton yaklaşımı, liderlerin karşılaştığı bu karmaşık durumlarda zorlukları nasıl aşabilecekleri konusunda yol göstermeye çalışmaktadır. Liderlerin, davranışlarını etkin ve değişen durumlarda nasıl kullanacaklarını gösteren bir çalışmadır (Reitz, 1987).

Model, bilginin kaynağı, astların karakteristik özellikleri gibi problemlerin sebeplerini oluşturan konulara cevap arar. Vroom-Yetton yaklaşımı özellikle karar verme aşamasında 5 farklı karar verme tarzı olduğunu öne sürer ve bunlardan hangisinin seçilmesi gerektiği sorusuna cevap bulmaya çalışır. Şimdi bu 5 karar verme sürecini inceleyelim.

A 1 Otokratik (Autocratic) Liderler; kararları tek başına alırlar. Elde mevcut olan bilgilerden yararlanarak sorunları kendileri çözümlerler, astlarına hiçbir konuda danışmazlar.

A 2 Otokratik (Autocratic) Liderler; astlarından toplamış olduğu bilgiler ile kararlarını tek başına alırlar. Astların karar verme sürecindeki rolü çok sınırlıdır.

C 1 Danışmacı (Consultative) Liderler; astları ile bireysel ilişkiye girer, onlarla tartışır, alternatif çözüm yollarını araştırır, fikirlerini ve önerilerini alırlar.

Verilmiş olan kararlar astların fikirlerini yansıtmayabilir. Bütün bu öneriler arasından probleme çözüm yolu arar ve kararlarını verirler.

C 2 Danışmacı (Consultative) Liderler; astları ile bir grup içerisinde tartışarak problemleri belirler ve astlarının fikirlerini alarak kararlarını verirler. Vermiş oldukları bu kararlar astların önerilerini yansıtmayacağı ise kesin olarak belli değildir.

G 2 Grup (Group) Liderler; astları ile birlikte bir grup oluştururlar. Problemlerin

tanımı belirlenir, liderler önerilerde bulunmaz, sadece yol gösterme fonksiyonunu üstlenirler. Grup, alternatif çözümleri birlikte üretir ve karar topluca alınır. Astların alınacak bu kararlara tam olarak katılmaları çok önemlidir.

Liderlik tarzlarının ilk üçünde (A 1, A 2, ve C 1) liderler kararları tek başına alırlar. 4 ve 5 nci teknikte (C 2, G 2) liderler kararlarını alırken astları ile grup oluşturur ve onların tavsiyelerini dikkate alırlar. Yalnızca 3 tane teknikte (C 1, C 2, G 2) grup karar verme sürecine katılır ve liderler ile astlar ihtiyaç duyulan bilgileri, fikirleri, alternatifleri oluştururken iletişim içindedirler. Durumsal boyut, sorulan sorulara "EVET" veya "HAYIR" cevapları vererek başlamaktadır. Liderlerin vermiş oldukları bu cevaplar durumu süratle kavramalarının sağlamaktadır. Bu konuda karar vermek için Vroom ve Yetton bazı sorular hazırlamış ve buna karar ağacı demiştir. Şimdi, şekil 2-8 de görüldüğü gibi sorulan bu soruların kısaca inceleyelim.

- a. Sorunun çözümünde kaliteye ihtiyaç var mıdır?
- b. Yüksek kalitede bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?
- c. Sorun yapılanmış mıdır?
- d. Etkili bir uygulama için kararların astlar tarafından benimsenmesi çok önemli midir?
- e. Kararları tek başıma verirsem, astlarının bunu kabul edeceklerinden kesinlikle emin miyim?
- f. Astlar, bu sorunun çözümü sonucunda ulaşılacak örgütsel hedefleri benimsemişler midir?
- g. Tercih edilen çözümler astlar arasında çatışma meydana getirmekte midir? (Arnold and Feldman, 1986).

Vroom-Yetton yaklaşımına (normatif) durumsallık yaklaşımını denmesinin sebebi,

liderin tercih ettiği karar tarzının kendisine sunmuş olduğu sorular ile bu sorulara cevap verirken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların birbiri ile olan ilişkisinden dolayıdır. Modelde hangi problem karşısında hangi liderlik tarzının etkili olacağı gösterilmektedir. Bazı durumlarda bahsettiğimiz 5 liderlik tarzından biri etkili olabilirken bazı durumlarda ise birden fazla liderlik tarzı etkili olabilmektedir. Ancak 5 liderlik tarzından hangisinin kullanılacağı birçok faktöre bağlıdır. Vroom-Yetton yaklaşımının uygulamasında öne sürülen bazı zafiyetlerini ise şu şekilde izah edebiliriz.

a. Problemlerin durumunu ortaya koyan bilgiler tek bir kaynağa dayanmaktadır. Yani sadece liderlerin sorulara verdiği yanıtlara göre oluşmaktadır.

b. Model, liderliğin sadece karar verme işlevi ile ilgilenmekte, diğer liderlik özelliklerini dikkate almamaktadır.

c. Bazı durumlarda yönetici net olarak EVET-HAYIR cevabı verememektedir. Cevapları tahminlere dayanmaktadır.

Model yaklaşık 10 yıllık bir uygulamadan ve çalışmadan sonra Victor VROOM ve Arthur JOGO tarafından geliştirilmiş ve sorulara verilen EVET-HAYIR yanıtları yerini 5 puanlı ölçeğe bırakmıştır.

Bunlar;

- Astların bilgi seviyesi

—Zaman sınırlandırması

-Astların coğrafi dağılımı

-Liderin zamanının kullanılmasıyla ilgili titizliği

-Liderin astların gelişimi için gösterdiği motivasyondur.

Vroom-Yetton durumsallık yaklaşımı, bu kısıtlamalar ve gelişmeleri dikkate

alınarak kullanıldığı takdirde daha olumlu sonuçlar vermektedir (Öztaş, 1996).

2.2.3.11. Reddin' in Üç Boyutlu Lider Etkinliği

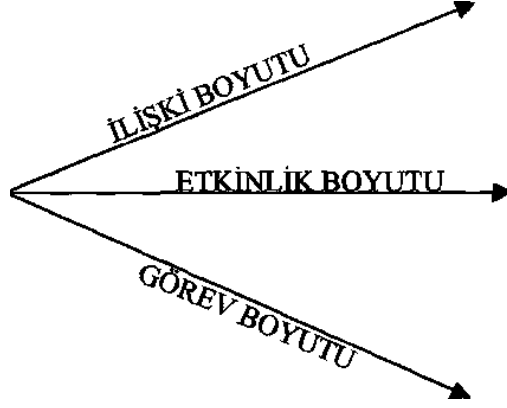
Reddin'in lider etkinliği modeli; ilişkiye yönelik davranış ve göreve yönelik davranış tarzlarından oluşur (Silver, 1981). Bu iki davranış tipini ve etkinlik boyutunu şöyle tanımlayabiliriz.

Göreve yönelik davranış tarzında liderler; astlarının görevlerini tanımlar ve örgütlenmelerini sağlarlar. Ast birimlerle haberleşmenin nasıl yapılacağını belirler ve kontrol mekanizmalarının nasıl çalışacağını grup üyelerine belirtirler. Astlarının görevlerini ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını belirtirler.

İlişkiye yönelik davranış tarzında liderler; astlarının beşeri ihtiyaçları ile ilgilenirler. Haberleşme kanallarını devamlı olarak açık bulundurarak kişisel ilişkilerini geliştirirler. Astlarına sorumluluk devrederler. Karşılıklı görev, arkadaşlık ve duygusal bağ oluştururlar.

Yukarıda izah ettiğimiz liderin göreve yönelik ve ilişkiye yönelik davranış tarzlarına bir de etkinlik boyutu ilave edilirse Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli elde edilir. William J. Reddin üç boyutlu yönetim tipi kuramında görev ve ilişki boyutlarına ilk defa etkinlik boyutunu ilave etmiştir. Burada çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceğini göstermeye çalışmıştır. Reddin'e göre her koşulda etkin olacak bir tek lider davranış tipi kesinlikle olamamaktadır. Göreve yönelik ve ilişkiye yönelik lider davranışlarına Şekil 1'de görüldüğü gibi etkinlik boyutunu ilave ederek liderlik tipi yaklaşımların belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile birleştirmeye çalışmış ve liderin davranış tarzını belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığında etkin siz olarak açıklamıştır (Eren, 1996).

Şekil 1.2. Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu



(Eren, 1996)

Lider davranış biçiminin etkinliği onun bulunduğu çevre koşullarına bağlıdır. Liderin benimsediği davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Etkinlik veya etkinsizlik ise bu uyancıya karşı gösterilen tepkidir. Tek bir en iyi liderlik davranış tipinin olduğunu savunan kuramcı ve uygulayıcılar, uyancı üzerinde değeri yargılamalarında bulunurlarken liderliğe durumsal bir yaklaşımda bulunanlar ise uyancıdan çok, tepki ve sonuçları değerlendirmektedirler. Bu modelde etkinlik her ne kadar liderin seçimine bağlı bir boyut olarak gösteriliyorsa da lider bu seçimde bağımsız değildir (Eren, 1993). Şekli 2 - 10'da görüldüğü gibi ilişki ve görev boyutuna etkinlik boyutu ilave edilmiş ve "üç boyutlu liderlik" modeli oluşturulmuştur.

TABLO 2.5. Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Ne istediğini bilen ve kinci olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Başkalarının güveni olmayan, beğenilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Hedef saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran, ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek.	Grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Yüksek İlişkiler	Yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Uyumlu iyi kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	İnsanlar ve görev üzerinde az duran, pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Reddin, açıklamış olduğu ilişkiye yönelik lider davranışlarından uygun olanların optimum kullanıldığı takdirde etkin bir liderlik tarzının uygulanabileceğini savunmuştur. Reddin'in modeli liderliğe çok boyutluluk getirmesi ve liderlik tarzlarını açıklaması bakımından önemlidir (Silver, 1981).

2.2.3.12. Fiedler' in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler' in liderlik yaklaşımı bilinen en eski durumsallık modeli olup aynı zamanda üzerinde en fazla araştırma yapılmış olanıdır. Liderlerin kullanabileceği "göreve yönelik" (Task-Oriented) ve "ilişkiye yönelik" (Relationship-Oriented) tarzlardan belirli durumlarda hangisinin kullanılacağını test eder. Burada Fiedler belirli bir liderlik tarzını önermek yerine durumların, liderlik tarzının seçimindeki en önemli

faktör olduğunu savunmuştur (Sisk and Williams, 1981).

Durumsallık modeline göre, bir durumda etkili liderlik yaklaşımı sergileyen bir kişi başka bir durumda başarılı olamayabilir. Örneğin General George Patton II nci Dünya Savaşı'nın en önemli ve başarılı zırhlı tümen komutanı, Florence Nightingale ise dünyanın bilinen ilk hemşiresi idi. Eğer durumlarını ve görevlerini değiştirme imkanımız olsaydı, Florence Nightingale iyi bir zırhlı tümen komutanı, General George Patton ise iyi bir baş hemşire olabilir miydi? Fiedler bu tarz sorulara cevap aramıştır. Eğer kişiler başarısız olacaklarını bildikleri durumlardan kaçınabilirler ise yapmak istedikleri görevlerde mutlaka başarılı olurlar. Fiedler'e göre liderlerin başarılı olabilmesi için iki durumsal faktör bulunmaktadır.

Bunlar:

a. Liderlik tarzları (Leadership style).

b. Duruma hakimiyet düzeyidir (Situational control).

İnsanların edinmiş oldukları alışkanlıkları ve davranışları değiştirmeleri çok zordur. Örneğin sigara içen bir kişi, bunun ne kadar zararlı bir şey olduğunu bilmesine rağmen kolay kolay bu alışkanlığından vazgeçemez. İnsanlar farklı durumlarda farklı davranış tarzları sergilerler. Etkili bir liderlik tarzı uygulayabilmek için de durumu değiştirmek her zaman kişinin kazanmış olduğu alışkanlıklarını değiştirmekten daha kolaydır.

İnsanlar duruma hakim oldukları zamanlar kendilerini rahat ve emniyetli, olayları yeteri kadar kontrol edemedikleri ve bilgi sahibi olmadıkları durumlarda kendilerini endişeli ve emniyetsiz hissederler. İnsanlar rahat ve emniyette olduklarını hissettikleri zaman ile endişeli ve emniyetsiz hissettikleri zamanlarda farklı davranışlarda bulunurlar.

Duruma hâkimiyet düzeyi yetersiz ise bu durum insanların davranışlarını ve başarılarını etkiler. Bazı insanlar rahat ortamlarda en iyi performanslarını sergilerlerken

bazı insanlar ise risk alarak veya en zor şartlar altında karar vererek kendilerini kanıtlamak isteyebilirler. Fiedler'e göre insanlar lider olarak doğmazlar fakat eğitilebilirler. Çünkü her insanın dünyada başarılı olabileceği durumsal bir boyut mevcuttur (Fiedler and Chemers, 1984).

Yapılan araştırmalarda nasıl etkili lider yetiştirilebileceği üzerinde durulmuş ve programın uygulandığı gruplardan tesadüfi olarak seçilen kişilerin 1 yıl süre ile eğitildikten sonra diğerlerine oranla çok daha başarılı oldukları görülmüştür. Seçilen farklı iki gruptan lider eğitimine katılan grubun yönetimde daha başarılı oldukları ve performanslarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Bu maksatla A.B.D. Harp Okulu olan West Point' de bir inceleme yapılmıştır. Bu incelemede Harp Okulu öğrencileri yaz tatillerinde çeşitli kıtalara gönderilmiş ve takım komutanlığı yaptırılmıştır. 15 kişilik grup tesadüfi olarak 3 gruba bölünmüş ve bu farklı grupların birincisine eğitime gitmeden önce liderlik eğitimi ile ilgili yayınlar okumaları için verilmiş, ikinci gruba hiç bir bilgi verilmemiş, üçüncü gruba ise yalnızca eğitim boyunca gözlemlenecekleri söylenmiştir. Sonuç olarak lider eğitimi hakkında bilgisi olan grup diğer iki gruptan daha iyi performans göstermiştir. Fiedler'e göre yalnızca yardımcı kitap okuyarak arazideki eğitimlerinin seviyesini arttırmış olan bu genç öğrenciler eğer Bir kaç yıl eğitilir ise alacakları görevlerde çok daha fazla başarılı olabileceklerdir.

Aynı inceleme yedek subay eğitim okulunda bulunan kız öğrenciler üzerinde de denenmiştir. Yedek subay eğitimi uygulayan 46 farklı üniversiteden 16 tanesi incelenmiş ve her birinden en az 4 kız öğrenci yaz kamplarında 30 gün boyunca gözlemlenmiştir. Daha sonra lider eğitimine katılan 18 okuldan 9 tanesi tesadüfi olarak seçilmiş diğer 9 okul ise kontrol grubu olarak kullanılmıştır. Yaz boyunca toplam 46 okuldan yine tesadüfi olarak seçilen kişilerden takımlar oluşturulmuş ve gözlemlenmiştir. Bu takımlar 50 şer kişiden meydana getirilmiş ve aynı okuldan ikiden fazla öğrencinin bulunmamasına dikkat edilmiştir.

Daha sonraki kamplarda 3 yıllık öğrencilerin muvazzaf subaylar gibi emir komuta düzeyleri yükseltilmeye çalışılmış, öğrenciler eğitimler esnasında stres altında tutulmuş ve çeşitli testlerden geçirilmişlerdir. Bu testler ay boyunca 4-5 günlük tatbikatlar şeklinde gerçekleştirilmiş ve öğrencilere, kısım, takım ve bölük komutanlığı yaptırılmıştır. Sonuç olarak lider eğitimi programına katılan öğrencilerin diğerlerine göre daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir.

2.2.4.12.1. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (ETEÇA)

ETEÇA insanların hayatları boyunca içinde buldukları iş ortamları, sosyal kulüpler, dernekler gibi birçok farklı organizasyonlarda, çalışma arkadaşları ile aralarındaki ilişkileri belirleyen bir ölçektir. Şimdi Fiedler'in ETEÇA ölçeğini açıklamaya ve ne işe yaradığını izah etmeye çalışalım.

Birlikte çalışılmak zorunda kalınan bu insanlardan en az birlikte çalışmak istediğimiz kişi ile ilgili olarak geliştirilen bu ölçeğe "En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (ETEÇA)" [Least Preferred Coworker (LPC)] diyoruz. Bu ölçekte teste tabi tutulan kişilerden 1 den 8'e kadar sıralanmış şekil 2-10'da gösterilen birbirine zıt 2 kelimedenden oluşan soruların atlanmadan bir seferde ve yalnız bir cevap olacak şekilde süratle cevaplandırması istenilir. İlk verilen cevaplar genellikle doğru kabul edilir. Burada en önemli faktörün En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşının (ETEÇA) en az sevdiği kişi değil de birlikte çalışmanın en zor olduğu kişi olmasına dikkat edilmesi gerektiği teste katılanlara bildirilmelidir (Fiedler and Chemers, 1984).

Daha sonra işaretlenmiş olan bu skorlar toplanır. Burada ortaya çıkan ETEÇA sonucu kişinin kendisi hakkında bilgi verir ve onun liderlik tarzım ölçer. Bu ölçekte kişinin amaçları, öncelikleri, performansları ile başarılı olma dereceleri ölçülmeye çalışılır.

Çıkan sonuçta toplam 73 ve daha yukarı ise yüksek dereceli ETEÇA' ya sahip kişi olarak değerlendirilir ve bu ilişkiye dayalı-Motivasyonlu (Relationship-Motivated) liderlik tarzıdır.

64 ve ařaęısında bulunan toplam dűşük dereceli ETEĐA'ya sahip kiři olarak deęerlendirilir ve Gűre ve dayalı - Motivasyonlu (Task-Motivated) liderlik tarzıdır.

65 ve 72 arasında bulunan toplam ise orta dereceli ETEÇA'ya sahip kişi olarak değerlendirilir. Sosyal-Bağımsız (Socio-Independent) olarak belirtilir. Şimdi bu konuların ne anlama geldiğini açıklayalım.

Dűşük dereceli ETEĐA skoruna sahip kiři en az tercih edilen çalıřma arkadařıdır. Uyumsuzdur, arkadařlık iliřkileri zayıftır, soęuk bir kiřilięi vardır. Bu kiři için gűrev çok önemlidir. İřin yapılması esnasında yetersiz çalıřanlara tahamműlleri yoktur. Eęer gűrev o kiři tarafından yapılamaz ise yapacak bařka bir kiři bulunur ve gűrev bitirilir. Dięer kiřisel veya davranıřsal özelliklerinin hiçbir önemi yoktur. Eęer astlar gűrevlerini yeterli yapmıyorlar ise kesinlikle iyi deęillerdir. Duygusal hiçbir baę önemli deęildir. Bu yűzden de "gűreve yűnelik" liderlik tarzı olarak adlandırılır.

Yűksek dereceli ETEĐA Skoruna sahip kiři ise, çalıřma arkadařlarını gűrev anlayıřı olarak beęenmez ve onlarla aynı gűrevde çalıřamayacaęını dűřűnűr ancak bu onlarla iř dıřında bařka bir faaliyette bulunamayacaęı anlamına gelmez. Gűrev İle" ilgili ortak noktaları olmayabilir ancak dięer özellikleri dolayısıyla onlarla anlařabilir. Bu kiřiler için iliřkiler çok önemlidir. Bu yűzden de yűksek ETEĐA "iliřkiye yűnelik" liderlik tarzı olarak adlandırılır.

65-72 arasında kalan sonuç ise tarifi en zor olan gruptur. Kiři alt veya űst sınırlara çok yakın bir sonuç elde etmiř olabilir. Gűreve veya iliřkiye yűnelik bir liderlik tarzı sergileyebilir. Bu kiřilerin motivasyonları veya amaçlarında karmařıklık olabilir. Astlarının yargılarını veya fikirlerini pek fazla dikkate almazlar, genellikle kendi belirledikleri yollarında yűrűrler. Bu yűzden deęerlendirilmeleri dięerlerine oranla çok daha zordur.

Elde edilmiş olan bu sonuçlar ile insanların tarif edilmesi çok zordur. Yalnızca karakteristik özellikleri dolayısıyla diğerlerinden ayrıldıkları noktalar belirlenmeye çalışılır. Őimdi elde edilebilecek bu sonuçlara gűre lider etkinliğini incelemeye çalışalım.

2.2.3.12.2. İlişkiye Yönelik (Relationship- Motivated) Lider

Yüksek ETEÇA' ya sahip liderler astları ile çok iyi ilişki içerisindeyler. Astlarının ne düşündükleri çok önemlidir, grup içerisindeki astlarının ne hissettiklerini dikkate alırlar. Kararlarını alırken onları teşvik eder ve problemlere yeni bakış açısı getirmelerini isterler. Problemleri çözümlerken onların yaratıcılıklarından yararlanırlar. Davranışları tek yönlü değildir. Bütün durumlarda aynı davranış tarzını göstermezler. Bazı insanlar kararlarını rahat ortamlarda verebilirlerken bazı insanlar stresli ortamları severler. Her şey kontrol altında iken davranışları belirlemek çok kolay olabilir ancak önemli olan aynı kişinin kontrolsüz durumlarda nasıl bir davranış sergileyebileceğini belirleyebilmektir. Liderlerin etkinliği dış etkenlere bağlıdır. Bunları net olarak ortaya koyabilirsek performansımızı artırır, hatalarımızı azaltırız. Yüksek ETEÇA' ya sahip ilişkiye yönelik liderler, yüksek orta veya düşük seviyede lider etkinliğine sahip olabilirler.

a. Düşük Seviyeli Lider Etkinliği: Yüksek ETEÇA' ya sahip liderler astlarının desteklerini araştırır, astlarının duygularına önem verir, cezayı bir yöntem olarak benimsemez, grubun sağlığına önem verirler. Görevi fazla dikkate almaz, görevin başarılması için astların desteğini sağlamaya çalışırlar. Stresli durumlarda liderlik rolünü astları ile birlikte belirler, onları kararlarında zorlamazlar.

b. Orta Seviyeli Lider Etkinliği: İlişkiye dayalı liderler grubun bir elemanı olarak kabul edilirler. Astlarının görevlerini yapabilmeleri için duygularını dikkate alırlar ve grup içerisindeki çatışmaları azaltırlar. Eğer astlar arasında çatışma var ise veya astların lider ile ilişkileri gevşek ise göreve yönelik performanslarını kaybetmeden önce probleme uygun yaklaşır ve onların yapılacak görev ile ilgili endişelerini azaltırlar.

c. Yüksek Seviyeli Lider Etkinliği: Liderler astlarının desteğini pek önemsemezler, onlar için görevin nasıl yapıldığı önemli değildir. Detaylarla çok fazla uğraşırlar ve görevin yapısını devamlı değiştirirler. Astlarını çok fazla kontrol altında tutarlar, davranışları sıkıcıdır, disipline önem verirler, yönetimde fazla kuralcıdırlar astlarına liderden çok patron gibi davranırlar.

2.2.3.12.3. Göreve Yönelik (Task-Motivated) Lider

Bu tarz liderler görevin yapılmasına çok önem verirler ve astlarla olan ilişkilerini fazla önemsemezler. Yapılacak görevle ilgili olarak her şeyin açık ve belirli olmasına dikkat ederler. Görevle ilgili olarak standartlar belirlerler ve bu standartlar herhangi bir şekilde çalışmaz ise onu yeniden meydana getirinceye kadar uğraşırlar. Görev yapılırken duygusallığa yer vermezler. Düşük ETEÇA' ya sahip göreve yönelik liderler de, yüksek ETEÇA' ya sahip ilişkiye yönelik liderler gibi yüksek orta veya düşük seviyede lider etkinliğine sahip olabilirler.

a. Düşük Seviyeli Lider Etkinliği: Göreve yönelik liderler bütün dikkatini yapılacak işe vermiştir. Bu yüzden astlarının ne düşündüğünü önemsemezler. Astları tarafından çok az desteklendiği zamanlarda bile çok fazla çalışırlar ve astlarını devamlı olarak kontrol ederler. Görevin başarılması için cezayı bir yöntem olarak kullanırlar.

b. Orta Seviyeli Lider Etkinliği: Görev yerine getirildiği zaman; liderler rahatlar, sosyalleşmeye zaman ayırır, astlarının duygularını önemser, astlarına nazik ve dostça davranırlar. Görev arzu edilen şekilde yapıldığı sürece rahattır. Liderler görevin daha iyi nasıl yapılabileceğini devamlı olarak araştırırlar. Astlarına görevlerini yaparlarken engel olmazlar aynı zamanda üstlerinden de engel görmek istemezler.

c. Yüksek Seviyeli Lider Etkinliği: Grup içerisinde kişisel çatışmalar çok fazladır. Devamlı stres altındadırlar. Liderler astlarına karşı çok az etkilidir. Astlarının yönetirken zorlanırlar ve gruba hâkim değillerdir. Astlar ile ilişkiye girmek yerine görevle ilgilenirler. Kararsızdırlar.

2.2.3.12.4. Sosyal Bağımsız Liderler

Bu durumda olan kişileri yüksek veya düşük ETEÇA' ya sahip lider olarak tarif etmek zordur. Astlarının ne düşündüğü ile çok az ilgilidirler. Çevresine karşı açık ve esnektirler. Görevini yaparken tecrübelerini kullanırlar. Genellikle samimidirler ve yüksek derecede kontrolü benimserler. Kontrol az iken performanstan düşüktür.

"ETEÇA" liderlik ölçeği bireysel öncelikli amaçlar ile liderlerin motivasyonlarını ölçmeye çalışır. Değişik durumlarda, liderler farklı olarak davranabilirler. Örneğin düşük seviyeli lider etkinliğinde; göreve yönelik liderler, bütün dikkatlerini işin yapılmasına verirken, ilişkiye yönelik liderler astlarının kendilerini desteklemeleri için ilişkilere yönelirler (Fiedler and Chemers, 1984).

Kısaca açıklamak gerekirse göreve veya ilişkiye yönelik liderlik yaklaşımları değişik durumlar için geçerlidir. Her iki özelliğe birden sahip bir lider olsa bile etkili olabilmesi için durumun da uygun olması gerekmektedir.

2.2.3.13. Lider Etkinliği

Lider etkinliğinden; liderlerin tesir edebileceği ve kontrol altında tutabileceği astlarının sayısı ve seviyeleri kastedilmektedir. Fiedler' e göre liderlerin etkili olabilmeleri için kontrol ve tesir edebileceği 3 temel durumsal faktör mevcuttur. Bunlar:

- a. Lider-Ast ilişkisi (Leader-Member Relations)
- b. Görevin Yapısı (Task Structure)
- c. Mevki Gücü (Position Power)

Bu üç faktör organizasyonların içerisinde çeşitli şekillerde meydana gelebilmektedir. Bu da liderlerin herhangi bir şekilde kontrol edebileceği durumları göstermektedir. Liderlerin kontrol edebilecekleri etki alanları da birbirinden farklı düzeydedir. Bunlar ise;

- I. Yüksek seviyeli kontrol (High control)
- II. Orta seviyeli kontrol (Moderate control)
- III. Düşük seviyeli kontrol (Low control)

Yüksek seviyeli kontrolde astlar, verilen görevleri isteyerek yaparlar. Çünkü liderlerin onları destekleyecek güçleri vardır. Liderler astlarını disipline edebilecek otoriteye sahiptirler.

Orta seviyeli kontrol düzeyinde liderler astlarını yeterli seviyede destekleyebilir ancak astlar ve üstler izlenmesi gereken en iyi yöntemi tespit edemeyebilirler.

Düşük seviyeli kontrol düzeyinde ise liderlerin astlarını yeterli seviyede destekleyebilecek güçleri yoktur. Astları üzerindeki otoriteleri yeterli değildir. Şimdi bu davranışsal faktörleri inceleyelim.

2.2.3.13.1. Lider - Ast İlişkisi

Buradaki en önemli faktör liderlerin birlikte çalışacağı, kontrol altına alabileceği ve etkileyebileceği astlarının sayısını belirlemektir. Liderlerin astları tarafından, bağımsız ortamlarda ne ölçüde destekleneceklerini, astlarının sadakatlerini ve güvenlerini gösteren durumsal değişkendir. Liderler grubun desteğine ve sadakatine sahipler ise etkinlikleri fazlalaşacak, etkileyebilecekleri ve kontrol altına alabilecekleri ast sayısı ve seviyesi artacaktır (Fiedler and Chemers, 1984).

Eğer liderler görevin yapılması esnasında astları tarafından desteklenir ve astlar da liderin istediği tarzda hareket edip, onun uygulamış olduğu politikalarını kabul ederler ise kontrol düzeyi çok yüksek seviyede olacaktır. Astları tarafından kabul edilen bir liderin resmi otoriteye, organizasyonun desteğine ve kurallarına, resmi kontratlara, emir komuta zincirinin kendisine sağlamış olduğu desteğe ihtiyacı olmayacaktır. Ayrıca bu liderlerin yönetimleri esnasında ödül ve ceza sistemine de ihtiyaçları yoktur. Çünkü astları her durumda liderlerini izleyecektir. Bu durumda görevin yapısının ve mevki gücünün fazla bir önemi kalmayacaktır.

Lider ve ast arasındaki iyi ilişki ile astların desteği; yüksek düzeyde etkinlik sağlayacaktır. Bu liderlerin astları üzerindeki etkileri çok fazladır. Astlar liderlerinden ve yaptıkları işten çok memnundurlar.

Astlar arasında meydana gelecek çatışmalar liderin zamanının ve eforunun büyük bir bölümünü almaktadır. Lider, muhalif bir ast grubuna sahip ise astlarının kendisini sabote etmediklerinden ve görevlerini yaptıklarından emin olmak zorundadır. Lider astlarının sadakatinden ve desteğinden emin değil ise görevin tamamlanması için mevki gücünü ve görevin yapısını kullanmak durumundadır.

Liderlerin aynı zamanda kendisinden daha üst düzeyde olan yöneticileri tarafından desteklenmesi lazımdır. Eğer astlar bu durumu fark ederler ise liderlerinin yönetim tarzını benimserler. Ancak burada en büyük zorluk liderlerin astları tarafından ne ölçüde desteklendiklerini ve onların sadakatlerine ne kadar sahip olduklarını belirleyebilmektedir. Bunu belirleyebilmek için liderler bazı sorulara cevap ararlar. Bunlar:

- Astlar, liderlerini problemlerin dışında tutmaya çalışıyorlar mı?
- Astlar, liderlerini önemli problemler meydana gelmeden önce uyarıyorlar mı?
- Astlar, işlerini yaparlarken dürüst davranıyorlar mı?
- Astlar, görevlerini yerine getirirken liderlerinin isteklerinden daha fazlasını yapıyorlar mı?
- Astlar, kendi aralarındaki sohbetlerinde liderlerinden bahsediyorlar mı?
- Astlar, samimi olarak liderlerinin isteklerini yapmaya hazırlar mı?

Eğer liderler bu soruların hepsine veya büyük bir çoğunluğuna EVET cevabı verebiliyorlar ise astlar ile aralarındaki ilişki muhtemelen iyi olacaktır. Ancak lider-ast ilişkisi içerisinde bazı zorluklar da mevcuttur. Astlar arasında meydana gelen büyük boyuttaki çatışmalar, farklı değer yargıları, eğitim düzeyleri, dil uyumsuzluğu gibi konular lider-ast arasındaki ilişkilerde çözümlenmesi gereken en büyük zorluklardır. Lider-ast ilişkilerinde ki en önemli iki konu ise liderlerin astlar tarafından desteklenme düzeyleri ile astlar arasında meydana gelen çatışmalardır.

2.2.3.13.2. Görevin Yapısı

İkinci önemli durumsal değişken; görev yapısının belirgin olup olmaması ve görevin yapısı nedeniyle liderlerin kontrol ve tesir edebildiği astlarının sayısıdır. Görevlerin belirgin olması, verilmiş olan emirlerin herkes tarafından bilinmesi, işin yapılabilmesi ve performansın artırılması için çok önemlidir.

İnsanlar yapılacak görev ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları takdirde endişeli olurlar. Aynı zamanda diğer çalışma arkadaşlarının düşüncelerini, liderleri tarafından nasıl değerlendirildiklerini bilmek isterler. Bu durum yalnızca görev yapısı belirgin olan organizasyonlarda bellidir. Organizasyonlarda çalışanların görevleri kesin ve belirgin, herkesin yapacağı iş belli ise liderlerin etkinlikleri, kontrol ve etki alanları görevlerinin yapısına göre artıp, azalabilecektir. Bu tarz organizasyonlara en güzel örnek Silahlı Kuvvetlerdir. Organizasyon içerisinde görevi ve sorumluluğu belli olmayan hiç kimse yoktur (Fiedler and Chemers, 1984). Görev yapısının belirgin olması liderlerin astları üzerindeki kontrol ve etkisini artırır. Eğer görevin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı belirgin değilse liderlerin yaratıcılığına ve karar alabilme yeteneğine ihtiyaç vardır. Çünkü astlar, liderleri ile aynı fikirde olmayabilirler. Bu da liderlerin astlarını yönetme güçlerini azaltır. Görev yapısını belirleyebilmek için liderler şu sorulara cevap ararlar;

- Amaçlar açık olarak belirlenmiş veya biliniyor mu? (Ürün yada hizmetin resmi veya ayrıntılı açıklamasının olması görevin yapısının belirginliğini gösterir)
- Görevin yapılması için yalnızca tek yol mu vardır? Eğer görev yapılırken astların izleyebileceği bir yol var ise görev yapısı belirgindir.
- Görev yapılırken sadece tek doğru cevap ya da çözüm mü vardır? Görev yapılırken astların bir doğru cevabı var ise görev yapısı belirgindir. Birden fazla doğru cevap veya çözüm var ise görev yapısı belirsizdir.
- Görevin doğru yapılıp yapılmadığını kontrol etmek kolay mıdır? Görevin yapılması esnasında çözümler ve kararların doğruluk derecesi performansı

göstermektedir. Eğer görev yapısı belirgin ise görevin doğru yapılıp yapılmadığını kontrol etmek çok daha kolay olmaktadır.

Liderlerin deneyimlerinin fazla olması astlarının üzerindeki kontrolü daha fazla artıracaktır. Liderlik eğitimi ile deneyim birbiriyle çok yakından ilgilidir. Lider eğitiminin görev yapısına etkisi çok fazladır. Çünkü lider eğitiminde nelerin gerekli olup, nelerin gerekli olmadığı, neyin etkili, neyin etkisiz olduğu öğretilir ve çeşitli durumlarda neler yapılması gerektiği pratik olarak gösterilir. Lider eğitimi, yönetim esnasında karşılaşılabilecek durumlarda uygulanılacak olan en kolay yöntemi öğretir (Easier Evaluation) ve görevin yapılması için gerekli olanları (More Goal Clarity) belirler.

Liderlerin almış olduğu her teknik ve teorik eğitim astları üzerindeki etkilerini de o oranda arttıracaktır. Bu eğitimler liderlere değişik yaklaşımlar üretmelerini ve problemlerin çözümünde değişik hal tarzları uygulamalarını sağlayacaktır. Ancak liderlerin almış olduğu bu eğitimlerin fazla olmasından daha çok bunları astları ile olan ilişkilerinde ne ölçüde kullanabildiği önemlidir. Liderlerin eğitim ihtiyaçları ise aşağıdaki şekilde belirlenebilmektedir.

- Eğer, lider karmaşık problemlerin çözümü esnasında astlarının ve çalışma arkadaşlarının devamlı olarak yardım ve önerilerini alıyor ise kesinlikle eğitime ihtiyacı vardır.
- Eğer, lider ara sıra astlarına danışıyor ve onların yardımlarını alıyor ise çok az eğitime ihtiyacı vardır.
- Eğer, lider görevin yapılması ile ilgili olarak astlarının yardımlarına ve tavsiyelerine ihtiyacı yok ve çözümleri tek başına ve doğru olarak bulabiliyor ise eğitim düzeyi iyidir ve eğitime ihtiyacı yoktur.

Liderler görev yapısı belirgin bir yerde çalışıyorlar ise;

- Mümkün olan durumlarda gözlemcilerden görev yapısı ile ilgili detaylı

açıklamalar istenmelidir.

- Görev ile ilgili her şey öğrenilmelidir. Bu durum detaylı plan hazırlanmasına imkan sağlayacaktır. Performans artacak, ilave bilgiye sahip olunacak ve aranılan rehber durumuna gelinecektir.

Görevler bölümlere ayrılmalıdır, her şeyin belli alt görevleri çıkartılmalıdır.

- Görev yapısı belirli olan işler için gönüllü olunmalı, belirsiz görevlerden uzak durulmalıdır.

- İleri seviyelerdeki görevler için eğitime katılmalıdır.

- Yapılan görevler için prosedürler, kılavuzlar geliştirilmelidir. Bunlar örnekler ile açıklanmalı ve görünen bir yerde muhafaza edilmelidir.

Liderler görev yapısı belirgin olmayan bir yerde çalışıyor ise;

- Amirlere danışılmalı, mümkün olan her durumda yeni ve alışılmadık problem verilmesi istenmelidir.

- Görev ve problemler grup üyeleri ve astlar ile birlikte çözülmeye çalışılmalıdır. Planlama ve karar verme birlikte yapılmalıdır.

- Belirsiz durumdaki görevlerde üstler ile birlikte çözüm bulmaya çalışılmalıdır.

- Görev yapısındaki belirsizlikleri çözmek için çaba sarf edilmelidir.

2.2.3.13.3. Mevki Gücü

Üçüncü önemli durumsal değişken ise amaçları gerçekleştirebilmek için astları yönlendirme imkanına sahip olan mevki gücüdür. Organizasyonlarda liderlerin sahip oldukları mevkilerin sağladığı ödül ve ceza verme yetkisi, astlarına emir verme ve yönlendirme seviyelerini göstermektedir. Bütün organizasyonlarda kişilerin görevleri gereği sorumlu oldukları mevkileri vardır ve bu mevkilerin; astlar üzerinde yaptırım gücü mevcuttur.

İnsanlar herhangi bir grubun içerisinde diğerleri ile eşit düzeyde bir üye ise, yaptırım güçleri fazla değildir. Bu durumdaki liderlerin astlarının yönetimlerinde kendi üstlerinin desteğine çok fazla ihtiyaçları vardır. Eğer liderlerin astlarını terfi ettirme, ödül ve ceza verebilme yetkileri var ise astları üzerindeki etkileri fazla olacaktır. Eğer liderlerin bu yetkileri yok ise astları üzerindeki etkileri az olacaktır.

Liderlerin sahip oldukları mevkiler, normal olarak astları üzerindeki, resmi otoritelerini göstermektedir. Liderlerin astlarını işe alma ve işten çıkartma, görev verme, işlerini değiştirme, organizasyonun içinde bir bölümden başka bir bölüme kaydırma hatta başka bir şehre atama yapabilme yetkisi onun mevkisinin gücünü göstermektedir. Liderler mevkileri sayesinde hangi astının kiminle çalışacağına karar verebilirler.

Bazı durumlarda liderlerin mevkileri onlara çok fazla güç verirken bazı liderlerin mevkileri ise resmi olarak ödül ve ceza yetkisi vermez. Örneğin gönüllü bir kuruluşun başkanı astlarını yapmış oldukları görevlerden dolayı yalnızca güzel sözler ve övgüler ile ödüllendirebilir. Bu durumda bulunan liderin astları üzerinde hiçbir etkileri yoktur.

Mevkinin liderlere sağlamış olduğu güç ise astlar üzerindeki etkinlik için tek başına yeterli değildir. Liderlerin sahip olduğu bu güç ve otoritelerinin astları tarafından kabul edilmesi gereklidir. Eğer liderler astları tarafından fazla desteklenmez ise buldukları mevkilerde uzun süreli kalamazlar. Liderler astları ile sosyal bağlar kurarak onları çeşitli şekillerde ödüllendirerek desteklerini almalıdırlar. Eğer liderler olumsuz davranışlarda bulunurlar ise astlarının desteklerini kaybederler. Bu durumda sistem çöker, grup dağılır ve liderler bulunduğu mevkilerini kaybederler.

Liderlere kendi liderleri tarafından ödüllendirme, idari değişiklik yapabilme, kısmi cezalandırma yetkisi verilir ise bu durum liderlerin astları üzerindeki etkisini arttıracaktır.

Liderler sahip oldukları mevkiler dolayısıyla astlarının desteğini sağlamaya çalışırken aynı zamanda örgütün amaçlarını da yerine getirmek zorundadırlar. Zaman zaman örgütün amaç ve istekleri ile astların amaç ve istekleri birbiriyle çatışabilmektedir. Liderler bu karmaşık durumları sahip oldukları mevkinin kendilerine vermiş olduğu otorite ve güç ile çözebilirler.

Mevki gücünü arttırmak için liderler;

- Astlarına kimin lider olduğunu göstermelidirler
- En kısa zamanda görev ile ilgili olarak bütün bilgilere sahip olmak zorundadırlar. Bu durum alacakları kararlarda ve planlarda astlarına bağımlı olmalarını önleyecektir.
- Elde ettikleri bilgilerin üstlerine rağmen doğru olduğundan emin olmak zorundadırlar.

Mevki gücünü azaltmak için liderler;

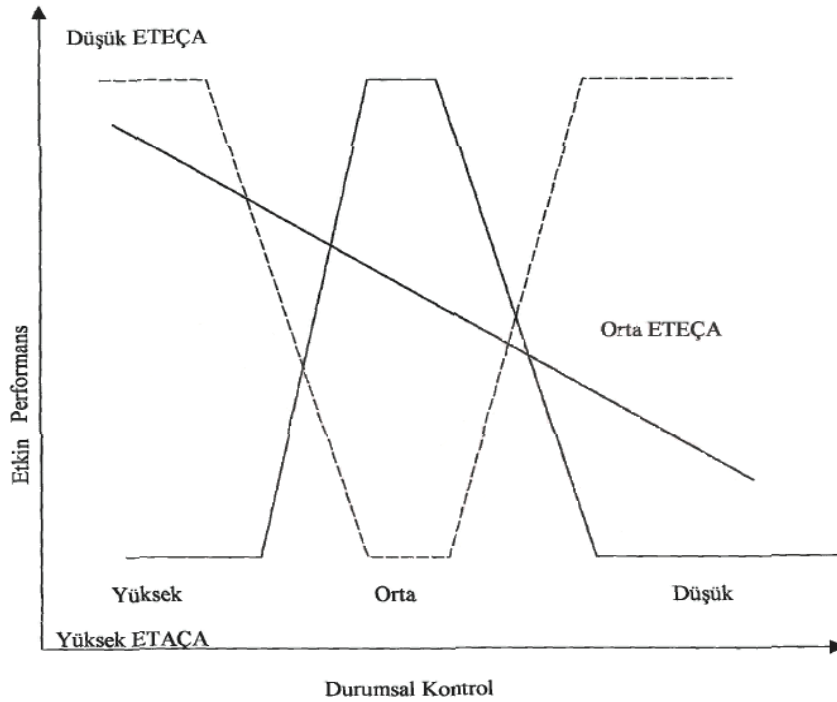
- Organizasyonun vermiş olduğu rütbe ve makamın gücünü astlarının üzerinde kullanmaktan kaçınmalıdır.
- Kararların bütün astları ile birlikte almalı ve onların fikirlerine önem vermelidir.
- Organizasyonla ilgili bütün bilgilere kolayca ulaşılabilmeyi sağlamalıdır.
- Astlarının bütün organizasyonda neler olup bittiğini bilmelerini sağlamalıdır.

- Astlarının deneyimlerinden azami derecede faydalanmalıdır.

Yapılan araştırmalarda ilk olarak insanların aklına mevki g¼c¼ gelmekle birlikte "etkili liderlikte", lider-ast ilişkisi ve g¼revin yapısından sonra geldiği g¼zlemlenmiřtir (Fiedler and Chemers, 1984).

2.2.3.13.4. Liderlik Tarzı ile Durumun Uyuşması

Daha ¼ncede belirttiğimiz gibi ¼ok az lider birbirinden farklı durumlarda aynı liderlik tarzını uygulayabilmiştir. Liderlik tarzı ile durumsal kontrol aşağıda izah edilen durumlarda birbiri ile uyum sağlayabilmektedir. şekil 2-11' de Fiedler'in durumsallık yaklaşımında d¼ř¼k ve y¼ksek ETE¼A'ya sahip olan liderlerin performans d¼zeyleri g¼sterilmektedir.



şekil 1.3: Durumsallık Modeli (Fiedler and Chemers, 1984: 166).

şekil 1.3'de de g¼r¼ld¼đ¼ gibi, g¼reve y¼nelik (D¼ř¼k ETE¼A) liderler en iyi

performansı düşük veya yüksek kontrol olduğu zaman, ilişkiye yönelik (Yüksek ETEÇA) liderler ise en iyi performansı orta seviyede kontrol olduğu zaman gösterirler. Şimdi Fiedler'in durumsallık yaklaşımında etkili olan astlar üzerindeki kontrol seviyelerini inceleyelim. Liderlerin astları üzerinde etkili olabilecekleri 3 farklı kontrol seviyesi bulunmaktadır (Fiedler and Chemers, 1984: 115-176). Bunlar;

a. Yüksek Seviyeli Kontrol: Görev yapısı belirgin, astları tamamı görevlerini açık ve net olarak biliyorlar ise durumsal kontrol düzeyi yüksektir. Buna ilave olarak liderlerin mevki gücü yüksek, astlarını ödüllendirme ve cezalandırma güçleri fazla ise durumsal kontrol fazladır.

Diğer bir deyişle liderlerin kontrol ve etki alanları;

- Astları tarafından izlenme düzeyleri
- Almış olduğu kararların kabul edilme düzeyine bağlıdır.

Bu durumsal yaklaşımı göreve yönelik Düşük ETEÇA (En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı) lider ve sosyal (Socio-Independent) bağımsız (Orta ETEÇA) lider olarak tanımlayabiliriz.

b. Orta Seviyeli Kontrol: Bu durum, genel olarak karmaşık problemleri temsil eder. Liderler astları tarafından destekleniyor olabilir, fakat görev yapısı belirsizdir veya resmi otorite zayıftır. Durum bunun tersine de olabilir ve görev yapısı belirli ve mevki gücü yüksek olabilir, buna karşılık liderler astları tarafından yeterli olarak desteklenmeyebilirler. Bu durum ilişkiye yönelik (Relationship-Motivated) yüksek ETEÇA (En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı) lideri ifade eder. Sosyal bağımsız liderler en iyi performanslarını bu durumlarda gösterirler.

c. Düşük Seviyeli Kontrol: Bu durum, genelde çok zordur ve bazen de stresle doludur. Görev yapısı belirsizdir ve açık değildir. Belirli bir yöntem ve metot yoktur. Astlar liderlerini sevmiyor veya onu yeterince desteklemiyorlardır. Liderlerin görevleri yapabilmeleri için sahip oldukları mevki güçleri çok azdır. Resmi otorite ve görev

yapısı belli olsa bile, durum stresli ve liderlerin kontrol düzeyleri çok düşük olabilir. Bu durumu göreve yönelik (Task-Motivated) düşük ETEÇA liderlik tarzı olarak açıklayabiliriz.

Eğer liderlik tarzı ile durumsal kontrol seviyeleri birbiri ile uyum sağlamış ise liderlerin performansları yüksek olacaktır. Bununla beraber liderlik tarzı ile durumsal kontrolün seviyeleri birbiri ile uyumsuz ise liderlerin performansları düşük olacaktır.

		Yüksek Seviyeli Kontrol	Orta Seviyeli Kontrol	Düşük Seviyeli Kontrol
Yüksek ETEÇA	DAVRANIŞ	Bazen otokratik Çekingen Birey merkezli Göreve yönelik	Saygılı Açık Katılımcı	Kaygılı Araştırmacı Kişisel ilişkiye önem veren
	PERFORMANS	Düşük	İyi	Düşük
Düşük ETEÇA	DAVRANIŞ	Saygılı Destekleyici	Yetenekli Göreve yönelik	Yol gösterici Göreve yönelik Ciddi
	PERFORMANS	İyi	Düşük	Genellikle İyi

TABLO 2.6. Farklı Durumlarda ki Liderlik Tarzları Davranışları ve Performansları (Fiedler and Chemers, 1984: 167).

Fiedler'e göre durumlar ile liderlik tarzları uyuşmadığı takdirde uygulanabilecek 2 seçenek vardır.

- a. Liderlik tarzını değiştirmek,
- b. Durumu değiştirmek.

Kişilerin uygulamış oldukları liderlik tarzları, onların kişiliklerini

yansıtmaktadır. Astları ile olan ilişkilerinde bu davranışları uygulamaktadırlar. Bunlar da çocukluk çağlarında kazanılmış olan alışkanlıklardır. Çok basit olduğunu düşündüğümüz alışkanlıkların bile değiştirilmesi çok zor iken kişilerden uygulamış oldukları liderlik tarzlarını değiştirmelerini istemek Fiedler'e göre imkansız gibidir. Bu, insanlardan farklı olmalarını istemektir. Eğer bu başarılıbilmiş olsa idi dünyadaki bütün insanlar arzu edilen şekilde davranır duygulu, sevgi dolu, etkili veya tersi olabilirlerdi. Bu insanların davranışlarının kesinlikle değişmeyeceği anlamına gelmemekle birlikte başarılması basit de değildir.

Genellikle kişiler bu durumlarda davranışlarının değiştiğini zannederler veya başkaları onların kişiliklerinin değiştiğini söyler. Fakat gerçek hiçbir zaman onların düşünmüş olduğu gibi değildir.

Bu yüzden durumları değiştirmek kişilik özelliklerim değiştirmekten çok daha kolaydır. Ancak ilişkilerin düzeyleri değiştirilebilir.

- Astlar ile daha fazla veya daha az gayri resmi zaman harcanması (yemek yemek, boş zamanı birlikte geçirmek),
- Astlarının da dahil olduğu çalışma saati dışındaki etkinliklerin arttırılması (piknik, futbol, vb.),
- Organizasyon içindeki önemli kişilerin astlarının bulunduğu gruba çalışmak için çağırılması,
- Astların karşılaştığı problemlerinin çözümünde onlara gönüllü olarak destek verilmesi,
- Astların almış oldukları kararları çalışma grubunun kararlarına dahil edilmesi veya çıkarılması,
- Olumlu yaklaşımlar ile astların moral seviyesinin yükseltilmesi (ikramiye, tatil, mola vb.),

- Astların güvenilirliğinin yükseltilmesi veya azaltılması (Açık kapı politikası, kişisel görüşmeler için ilave zaman ayırma). Lider - ast ilişkilerini olumlu veya olumsuz yönde değiştirebilecektir.

2.2.14. Liderliğe Alternatif Yaklaşımlar

Buraya kadar anlatılmış olan bütün liderlik yaklaşımları gibi durumsallık yaklaşımı da liderlik kuramını açıklamak için yeterli olamamıştır. Görev veya durumlara göre, hangi liderlik tarzının uygun olabileceğini açıklamaya çalışmıştır. Bu da liderliği tanımlamada bazı eksik noktalar bırakmıştır.

Bütün liderlik yaklaşımları, liderlerin uyguladığı liderlik tarzları, astların tutumları ve davranışları ile durumun karakteristiği üzerinde yoğunlaşmışlardır. Modern teorisyenler hiçbir liderlik tarzının bütün durumlarda geçerli olamayacağını, bunun yerine hangi durumda, hangi liderlik tarzının etkili olacağını belirlemeye çalışmışlardır. Bunun üzerine geliştirmiş oldukları yöntemler ile liderliği açıklamaya çalışmışlardır. Son yaklaşımlarda ise bazı araştırmacılar ortamdaki değişkenlerin çok güçlü olabileceğini, liderliğin yerine geçebileceğini, hatta etkisizleştirilebileceğini öne sürmüşlerdir (Northcraft and Neale, 1990). Şimdi Liderliğe Alternatif yaklaşımları inceleyelim.

2.2.14.1. Liderlik İkamesi (Substitutes for Leadership)

Günümüzde bir çok kişi "yaşamı bir çalışma, çalışmayı bir yaşam tarzı" olarak görmektedir (Nicholas, 1994). Bu yüzden iş dünyasında son 10 yıl içerisinde yaşanan gelişmeler şirketlerin, işleyiş biçimini tamamen değiştirmiştir. Aynı zamanda bu değişim üst düzey yöneticilere düşen görevleri de büyük ölçüde farklılaştırmıştır. Yukarıdan yönetim yerini taban inisiyatifine bırakmıştır. Bugün bazı araştırmacılar "Kahraman" yönetim kurulu başkanlarından değil, başarılı takımlardan bahsetmektedir. Üst düzey yönetimlerin klasik rolünün değişmekte olduğunu savunmakta ve yöneticilere şu sözü söylenmektedirler. "Siz işlerin yürüyüp yürümediğine bakın, şirket kendi kendisini yönetir". Ancak bu mesaj çok önemli bir gerçeği inkar etmektedir. Bu durum

lideri yalnızca iş takipçisi olarak görmektedir. Oysa lider organizasyona vizyon veren kişidir (Hout and Carter, 1998). Lider ve astları aynı gemide performansı arttırmak için seyahat eden yolcular gibi görülebilir. Ancak lider bu grup içerisinde takım ruhunu oluşturan ve onlara kendi amaçlarına ulaşmada yeterli inisiyatifi veren kişidir (Katzenbahch And Smith, 1993).

Kerr ve arkadaşlarının öne sürdüğü bu yaklaşım tarzı, alternatif üretme çabası içinde, liderliğe tamamen başka bir açıdan yaklaşmaktadır. Bundan önce izah ettiğimiz liderlik yaklaşımları yönlendirme, görevi yerine getirme, organizasyon oluşturma, astlar ile iletişim kurma ve ödüllendirme için güçlü liderlere ihtiyaç duyduğumuzu savunmuştur. Ancak, Kerr ve arkadaşları bu liderlik tarzlarının, astların gelişimlerini azalttığını, inisiyatifi ortadan kaldırdığını, yeteneksiz ve sağlıksız bir lidere olan bağımlılığın, organizasyon üzerinde olumsuz bir etki yaratacağını, özellikle lider olmadığı zamanlarda veya astların rollerini yeterince uygulamadığı takdirde yapılmakta olan işin yavaşlayacağını, hatta tamamen duracağını savunmuşlardır (Davis and Newstrom, 1989).

Alternatif liderlik yaklaşımına göre liderin yaptığı hareketleri etkisiz kılmaktan öte gereksiz kılan bazı faktörler vardır. Bunlar çalışandan, vazifenin yapısından veya organizasyonun yapısından kaynaklanabilmektedir (Zel, 1997). Örneğin, üst derecede uzmanlaşma ve organizasyon içindeki görevini çok iyi bilen bir ast grubun da neyi, nasıl yapması gerektiğini söyleyecek bir lidere ihtiyaç yoktur. Uzmanlık bir liderlik alternatifi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda liderlik alternatifleri, liderlerin yerini almakta ve liderin belli bazı davranışları veya tutumları sergilemesini önlemektedir. Ayrıca, mevki olarak yeterli gücü olmayan liderin görevlerini yaparlarken astlarına müdahale etme ve onları yönlendirme şansı pek fazla olmayacaktır.

Göreve yönelik veya kişiye yönelik liderlik tarzları, astların uzmanlık derecesi ve deneyimleri üst düzeye doğru yaklaştıkça önemini yitirecektir. Astlar, görevlerini yaparlarken bir liderin direktifine ve ilgisine çok fazla ihtiyaç duymayacaklardır. Bu durumda göreve yönelik liderlik tarzının alternatifi yüksek derecede yapılandırılmış görev biçimi olabileceği gibi yüksek derecede tatmini olan bir görev ise insana yönelik bir liderlik tarzının alternatifi olabilecektir. Bu olaya organizasyon açısından bakar

isek grup bütünlüğü her iki liderlik tarzının, organizasyonun kuralları ve prosedürleri ise göreve yönelik liderlik tarzları ferini alabilecektir. Lider ve astlar arasında yeterli düzeyde yakınlık ve iletişiminin, kurulamamış olması ise liderlik etkinliğini etkisizleştirmektedir (Daft, 1997).

Liderlik alternatifleri iş akışında, liderin direk etkisini gerektirmeden yapılan rutin faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan ve organizasyonu hedeflerine ulaştıran faktörlerin tamamını kapsamaktadır. Liderin kişisel gücünde ve bunun gerekliliğini azaltan iş tanımlamalarında ortaya çıkmaktadır. Bu durum görünüşte liderleri gereksiz hale getirmiş gibi görünse de organizasyon içerisinde liderlik zaten temin edilmiştir. Bu yüzden yöneticiler, lider davranışlarını önemsizleştirmemeli aksine dışarıdan dikkat edilmesini gerektirecek konular üzerinde yoğunlaşmalıdırlar.

Bunu yaparken üst düzey yöneticiler, çağımıza uygun evrensel yöneticilerden beklenen becerileri göstermeye aday lider ruhlu kişileri organizasyon içerisinde belirlemelidir. Bu kişiler kendi fonksiyonel görevlerini iyi yapmalarının ötesinde organizasyonun üst düzey yönetimine kuşbakışı hakim olacak şekilde hazırlanmalıdır. Yöneticiler organizasyon içerisinde liderliği gereksiz kılmaktan öte, ileride üst düzey yönetimlere kimleri getireceğini belirlemeli ve yeteneği saptanmış bu kişilerin liderlik özelliklerini geliştirmeye çalışmalıdırlar (Barlett and Ghoshal 1997). Çünkü insanlara yapılacak bu yatırım hiç bir zaman cevapsız kalmayacaktır.

Organizasyonlarda çalışan astlar yapılacak görevlerle ilgili öncelikleri belirleyemezler veya kendilerine göre belirlerler. Organizasyonu üstten kuşbakışı göremeyip mevcut kaynakları kendi işlerinde öncelikli olarak kullanmak isterler. Ancak güçlü liderler astlar arasındaki bu koordinasyonu sağlayabilirler. Organizasyon, etkin liderler ile öncelikli ihtiyaçlarının belirleyip bunları uygulamaya koyabilir (Hansen, 1999). Çünkü etkin liderlerin henüz olmamış ancak gelecekte meydana gelmesi muhtemel olayları görebilme ve bu belirsizliklere organizasyonun amaçları doğrultusunda önlem alabilme yetenekleri vardır (Bowen, 1998).

Ancak liderlerin bu özellikleri onların astlarına olan güvenlerini engellememelidir. Organizasyonda oluşturulacak olan karşılıklı güven ortamı

sayesinde başarı daima artacaktır (Dutton, 1998).

2.2.14.2. Karizmatik Liderlik

Öncelikle, karizma ne demektir? Nasıl elde edilir? Bunu anlamaya ve izan etmeye çalışalım. Karizma, tam açıklanamamış bir kavram olup, bulmak kolay, ancak belirlemek çok zordur. Karizma, saygı, sevgi, takdir ve güvenin üstünde ve ötesinde, astlar için duygusal bir bağdır. İnsanlar tarafından kahraman, Mesih veya kurtarıcı olarak görülür (Bateman, Zeithmal, 1990).

Karizmayı tanımlayacak olur isek, "olağanüstü çekiciliği olan liderlerin kendisine ve kişiliğine, yandaşlarınca yakıştırılan büyüleyici güç ve yetenektir" şeklinde açıklayabiliriz. Eski Yunanca'da "Tanrı bağıışı" veya "Tanrı vergisi" anlamına gelen "karizma" sözcüğü ile "karizmatik" sıfatı bazı durumlarda otorite, iktidar ve meşruluk biçimlerinin nitelenmesinde de kullanılmaktadır (Ana Britannica, 1989).

Karizmatik sıfatı, ise kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan bir yaratıcı için kullanılmaktadır (Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, 1986: 6436). Karizma sözcüğü ile karizmatik sıfatım açıkladıktan sonra, karizmatik lider kavramını açıklamak daha kolay olacaktır.

Karizmatik liderler; vizyonları izleyen ve kendilerini adanmış izleyenlerini çeken, izleyenlerini alışılmışın dışındaki performans yüksekliğine eriştirebilen, onların gayelerini etkileyebilen, duygusal bağ kuran ve vizyonuna bağlılığını kazanan, izleyenlerini organizasyonun misyonuna kendi kişisel ilgilerinden daha çok yoğunlaştıran, onların bağlılığını kazanarak; vizyonunun takibinde fedakârlığa itebilen, organizasyonun mevcut durumunu şimdiki durumunun ötesinden açıkça görebilen ve şimdikinden farklı olan gelecek görüş açısını geliştirebilen, kendileri ve izleyenleri arasında güven bağı oluşturan, vizyonunu daha ileriye taşımak için astları ile ilişkilerini güçlendiren, mevcut durumdan hiç memnun olmayıp, sürekli ilerlemesi için baskı yapan, organizasyondaki tatminsizlik ortamından yararlanarak, yeni ve daha iyi durumlara itebilen, özellikle izleyenlerine alışılmadık bir motivasyonel enerji vermekte yetenek sahibi olan kişiler olarak tarif edebiliriz (Ceylan, 1997).

Güvensizlik, belirsizlik, şaşkınlık, yönsüzlük, eğretilik, istikrarsızlık, acizlik duygulan, insanları saran ve kuşatan zihinsel iklimin temel özellikleri haline geldiği durumlarda düzenleyici bir toplumsal merkezden yoksun olan insanlar, yönsüz atomların anarşik kümelenmesi içinde bireyselliklerini kaybederler. Kaygan bir zemin üstünde oraya, buraya savrulduklarını hisseden ve her biri bir yöne savrulan insanların dışarıdan veya üstten gelen bir amaca ihtiyacı vardır. Bu bir bütünsellik olma ihtiyacıdır. Bu bağlamda liderin, karizma sahibi bir önderin, olağanüstü bir şahsiyetin gerekliliğine olan inanç karşı durulmaz bir eğilim haline gelmektedir. İşte bu durumda karizma, çözülen bağlan yeniden oluşturulacak, dağılan birliği sağlayacak bir harç, herkesin ona göre kendini ayarlayacağı bir "dış sabit nokta", kendisiyle özdeşleşerek yeni bir kimlik kazanacak bir sembol işlemi görmektedir (Bilgin, 1997).

Karizmatik liderlik yaklaşımları konusunda insanlar arasındaki bireysel farklılıkların kaynaklan, en önemli belirteç olarak karşımıza çıkmaktadır. Karizmayı yaratan en önemli unsurlardan birisi olan bireysel farklılık, çocukluk çağlarından itibaren oluşmakta ve zaman geçtikçe artan ölçüde farklılaşan bir eğilim göstermektedir. Aynı çevre şartlarında, aynı fizyolojik özelliklere sahip kişiler zamana bağlı olarak birbirinden farklılaşan kişisel özellikler sergilenebilmektedir (Ercil, 1997). Aynı yumurta ikizlerinin; anne, baba, fiziksel görünüm, kısaca her şeyleri aynı olmasına rağmen davranışlarında birçok farklılıklar olduğu bilinen bir gerçektir. Karizmanın liderlik için çok önemli bir faktör olmakla birlikte tek başına liderlik kavramını açıklamakta yetersiz kalacağı söylenebilir. Buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamaların ışığında karizmatik liderlik yaklaşımlarını şu şekilde sentezleyebiliriz (Kılınç, 1997).

2.3. KARAR VERME

2.3.1. Karar Verme Kavramı ve Kapsamı

İnsan, yaşamının her evresinde değişik sorunlarla karşılaşır ve onlara çözüm yolları arar. Değişik davranış biçimlerinden birinin soruna çözüm getirmesi için seçilmesi veya tercih edilmesi zorunluluğu; geçen zaman içinde öncekine kıyasla daha

da karmaşık görünüm kazanan insan yaşantısının ağırlık noktasını oluşturmaktadır. Bu değişim ortamı içinde, yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada, birçok değişik sorunla karşı karşıya kalmaktadır. İşte bu sorunların varlığı, onları bu sorunlara çözüm bulmaya bir başka anlamda karar vermeye zorlamaktadır (Demir ve Gümüšođlu, 1988).

Bir yandan yöneticinin içinde bulunduğu değişimin niteliği ve hızı, öte yandan önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirme isteği ve zorunluluğu, karar verme sorununun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Varoğlu, 1996). İnsanın her eylem ve davranışı, bilinçli veya bilinçsiz şekilde verilen bir kararın yansımasıdır. Sonuç olarak karar verme, yaşamımızın her aşamasının vazgeçilmez bir parçası ve sürekli karşımıza çıkan bir olgudur.

Yönetimde karar verme konusunda yapılan çalışmalar son yıllarda artış göstermiş olsa da, aslında karar kavramı yönetim alanında çalışanların eskiden beri kullandığı bir kavramdır. Luther Gulick, ünlü POSDCORB (Planning, Organising, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting) formülünde, yöneticinin görevleri arasında yönetmeyi (directing) de saymaktadır. Yönetme, sürekli karar verme işidir. Karar verme, eylemci birimlerde çalışanların önemli bir görevidir. Bugünkü anlamıyla karar vermenin önemi, yönetim bilimciler Chester Barnard ve Herbert A. Simon'ın yazılarıyla kabul edilmeye başlanmıştır (Onaran, 1975).

Yönetim faaliyetinin özellikleri incelendiğinde, biri karar verme, diğeri uygulama olmak üzere iki yönü bulunduğu gözlemlenmektedir. Bunlardan ilki, fikir, yargı oluşturma, ya da kısaca planlama; diğeri ise, uygulamadır. Yönetim daima planlama ve uygulama çalışmalarını kapsar. Karar verme sürecini, ayrı bir yönetim faaliyeti olmaktan çok, ister planlama ister uygulama niteliğinde olsun bütün yönetim faaliyetlerinin temel unsuru olarak kabul etmek gerekir (Mucuk, 2003).

Karar verme, istenilen sonucu elde etmek veya belirlenen amaçlara ulaşabilmek için var olan alternatifler arasından bilinçli olarak birini seçme eylemidir. Karardan söz edebilmek için, kişisel veya örgütsel bir amaç ya da bir problemin varlığı, problemin çözümü ya da amacın gerçekleştirilebilmesi için birden fazla alternatifin var oluşu ya da

oluşturulması ve bunlardan birisini seçme eylemi gerekmektedir. Yönetici karar vermeden önce karar vermesi gereken bir durumun olduğuna inanması gerekir. Yönetici sadece karar verici değil, aynı zamanda karar verme sürecinin düzenleyicisidir.

Karar verme hem yönetsel hem de örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetseldir; çünkü karar verme, yöneticinin temel yükümlülüğüdür. Diğer yandan örgütsel bir süreçtir; çünkü her son karar, örgütlerde farklı düzeylerdeki birçok çalışanın çabalarının ürünüdür. Karar verme, grup, hatta bilgisayar ürünü olan bir süreçtir. Bu nedenle bir karar, gerek yönetsel ve gerekse örgütsel eylemin odağını oluşturur (Can, 2005).

Karar, hareket bekleyen bir durum karşısında verilen uygun bir tepkidir. Karar verme ise birçok alternatif arasından seçim yapma eylemidir (Duncan, 1978). Karar, bir probleme cevap veya üstesinden gelinmeye çalışılan bir uyumsuzluğa çözüm önerisidir (Terry, 1972). “*Karar, geleceğe dönük bir hareket biçimi ve davranış ile ilgili bir irade açıklamasıdır*” (Tosun, 1992). R. Albenese, Jay W. Forrester’den aktardığına göre; yönetim, bilginin harekete dönüştürülmesidir. Bu dönüştürme sürecine ise karar verme denilmektedir. Bu bakımdan karar verme, bilgiyi işleme sürecidir. Seçim için gerekli olan problemin tanımlanması ve amacın belirlenmesi, alternatiflerin bulunması ve değerlendirilmesi bilginin işlenmesi sayesinde yapılacaktır.

Karar verme, en basit tanımıyla, çeşitli alternatifler arasından seçim ve tercih yapmaktır. Sözlük anlamıyla karar, sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı bir mantıksal sürecin nihai ürünüdür. Karar verme ise, ne yapacağımızı bilmediğimiz zaman yaptığımız faaliyet olarak değerlendirilebilir (Gürsakal, 1986).

Bütün bu tanımların ışığında karar vermeyi, problemin çözümü ya da amacın gerçekleştirilebilmesi için, bütün faktörlerin etkilerini hesaba katarak, objektif ve bilinçli olarak, bilimsel yöntemler kullanılarak oluşturulan alternatifler arasından en uygun olanı seçme faaliyeti olarak tanımlayabiliriz. Karar verme üzerine yapılan farklı araştırmalar sonucu karar vermenin, alternatifleri, seçimi, zihinsel bir yönü, toplumsal ve örgütsel bir süreci ve sorun çözme tekniklerini içerdiğini görmekteyiz.

Bireysel kararlarla, örgütsel kararlar birbirinden ayrılmaktadırlar. Bireyin karar vermesi, psikolojik bir süreç olmasına rağmen, örgütsel kararlar bir dizi çalışmanın ürünü olan toplumsal bir süreçtir. Bu nedenle, yönetsel karar verme, bir sorunun ya da karar durumunun ortaya çıkışından, nihai kararın şekillenmesine kadar gerçekleştirilen bütün faaliyetleri kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Onaran, 1975).

2.3.2. Karar Verme Faaliyetinin Özellikleri

Etkili kararlara ulaşma yolunda karar verme sürecinin özelliklerinin bilinmesi önem taşımaktadır. Karar verme sürecinin başlıca özellikleri şunlardır:

a. Karar verme, psikolojik ve maddesel güçlükler taşır.

Karar verme, zihinsel bir çabayı gerekli kılmaktadır. Kararın basitlik ve karmaşıklık derecesine göre bu çaba her bireyin her zaman üstesinden gelemeyeceği nitelik ve nicelikte olabilir. Her birey kararın gerektirdiği zihinsel sentezi yürütme azim ve iradesini kendinde bulamaz. Bazı kişiler bu özelliği gösteremedikleri için, yükü başkalarına aktarma yolunu seçebilirler. Sonunda bu alışkanlık haline gelebilir. Bu eğilim veya alışkanlığa tutulanlar iş başarma ve özellikle yönetici olma güçlerini yitirirler. Böyle bir tutum ve kişiliğe sahip olanlar iyi yönetici olmadıkları gibi hızlı karar vermeyi gerektiren durumlarda karar vermekten kaçınabilir ya da yüzeysel kararlar verebilir. Aşırı sınırlayıcı ve merkeziyetçi yönetimin uygulandığı örgütlerde bu duruma rastlamak mümkündür (Tosun, 1992).

b. Karar verme süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.

Karar verme işleminin etkinlik ve rasyonelliğe dayanması, karar vermede her şeyin sınırlı olması bu kaynakları en iyi şekilde kullanımını gerektirir. Amaca uygun en iyi çözüme ulaşmak için verilen karardan sağlanan kazanç, bu kararı vermek için harcanan maliyet öğeleri ile birlikte değerlendirilmesiyle rasyonel ve etkin bir karar verilip verilmediği anlaşılır.

Karar vermenin rasyonel bir işlem olmasının en önemli nedeni, rasyonel seçim

yapma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Karar vermede yer alan bilgi, zekâ, muhakeme, danışma ve irade gibi zihni çabayı olgunlaştıran, alınacak kararın isabetlilik derecesini arttıran, karar almanın hızını yükselten bütün etkenler, rasyonel seçimi yapmak esasına dayanır. Kararda sadece sübjektif öğeler olan hisler, peşin değer yargıları ve alışkanlıkların ağırlık kazanması, kararı rasyonellikten ziyade talih oyununa çevirecektir (Tümer, 1975).

Bunun yanında karar vericinin tüm alternatifleri değerlendirerek en uygun çözümü sağlayabileceğini ileri süren klasik ekonomi düşüncesine dayanan rasyonel ekonomik modelin gerçek hayatta uygulanamadığı belirlenmiştir. Herbert Simon, bu klasik ekonomi düşüncesini eleştirerek rasyonel-ekonomik modelin doğruları yansıtmadığını tespit etmiş ve kısıtlı rasyonelliğe dayanan yönetsel insan modelini geliştirmiştir.

Kısıtlı rasyonellik görüşüne göre, karar verici birçok kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır; bu nedenle her zaman rasyonel seçim yapamaz. Herbert Simon, bu modelinde insan zihninin sınırlı kapasitesi, sorunun çapraşıklığı ve belirsizliği, tüm bilgilerin tam ve zamanında toplanamayacağını savunmuştur. Bu nedenle karar verici bu koşullarda tatminkâr seçim yapacaktır. Tatminkâr olma, bir alternatifin sonucunun kabul edilebilmesi için gerekli minimum şartların karşılanabilmesidir (Koçel, 1998). Bunun yanında sübjektif faktörler de kişinin vereceği kararlar üzerinde etki yapmaktadır.

Yöneticiler, olanaklar elverdiğince tutarlı ve etkili kararlar vermek isterler. Bu durum, yönetici üzerinde büyük baskıların ve kaygıların oluşmasına neden olmaktadır. Elbette bu baskılar, kararın niteliğini etkilemektedir. Diğer yandan, kararın rasyonelliğini etkileyen nedenlerden bir diğeri ise, kararların birbirlerine bağımlılığı ya da batık maliyetler ilkesidir. Bu ilkeye göre, eski kararların yeni alınacak kararlar üzerinde sınırlayıcı etkisi vardır. Ayrıca, kararı veren yöneticinin kişisel çıkarları, değer yargıları ve inançları gibi öznel etmenlerin karar üzerindeki etkileri de söz konusu olmaktadır (Can, 2005).

Rasyonelliği etkileyen etmenlerden bir diğeri de, önceden kestirilemeyen

sonuçlardır. Gelecek hakkındaki bütün verilere sahip olacağımız beklentisi her zaman geçerli bir durum olamayacaktır (Ergun, 2004).

c. Karar verme faaliyeti, pahalıdır.

Karar verme faaliyeti sonunda etkin ve verimli bir karar elde edebilmek için, amaç seçimine ve bu amaca ulaştıracak araç ve olanakların belirlenmesine yardım edecek verilerin toplanmasına ihtiyaç vardır. Amaçlar ile bunlara ulaştıracak olan araçlar çok ve çeşitli olduklarından, bunlara ilişkin bilgiyi toplamak değerlendirmek çok zaman ve geniş bir personel kadrosu ile teknik araçlar gerektirir. Bu faaliyetler yüksek maliyetlere sebep olacaktır. Geleceğe ilişkin olan karar için, toplanan bilgiler tahmin süreci sonunda elde edilirler. Bu tahminler, basit seziden en çapraşık sayısal işlemlere kadar, birçok çalışma ve çabalara dayanmaktadır (Tosun, 1992).

Kararın verim ve isabetlilik derecesini arttırabilmek için çeşitli bilgilerin toplanması ve danışmaların yapılması gerekebilir (Tümer, 1975). Kurumlarda yer alan araştırma geliştirme bölümleri karar sürecine yardımcı olmakla birlikte, kurulmaları ve faaliyetlerine devam edebilmelerinin ekonomik bir maliyeti vardır.

Karar verme faaliyetinin pahalı olması ve fazla zaman gerektirmesi yöneticileri daha basit, alışılmış ve geleneklere dayalı karar vermeye zorlayabilir. Ussal olmayan bu yöntemlerin kullanılması, sonuca ulaşmada önemli hatalar yapılmasına sebep olabilmektedir.

d. Karar verme, bir sorun çözme işlemidir.

Karar alınma nedeni, bir sorunun varlığıdır. Karar verme, amaçlara giden yol üzerinde ortaya çıkan sorun ve engelleri yok etme faaliyetidir. Sorun çözümede izlenmesi gereken yol, karar sürecine çok benzemektedir. Öncelikle, amaca ulaştıran yol ve araçlarda ortaya çıkan engellerin fark edilmesi ve bunların yok edilmelerinin zorunluluğuna inanılması gereklidir (Tosun, 1992). Yöneticiler kararların büyük çoğunluğunu, var olan bir sorunu çözme amacıyla vermektedirler. Bu nedenle karar verme, sorun çözme olarak ele alınabilir. Faaliyetleri engelleyen sorunlar bulunmalı ki,

yönetici bunları ortadan kaldırmak için harekete geçmelidir. “*Gerçekten sorun yok ise, karar verme gerekli olmayabilir*” (Akat, Budak ve Budak, 1994).

e. Karar verme, irade ve yetkiye dayanır.

Karar verme sürecinde karar mekanizması olarak görev yapacak bireyin, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisine ve belirli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğüne sahip olması gereklidir. Kararın sorumluluğunu üzerine alacak yönetici gerekli kaynakları temin edebilmeli, uzman kişileri çalıştırabilmeli ve en önemlisi karar verme ve uygulama yetkisine sahip olmalıdır.

Örgüt hiyerarşisinin üst kademelerine doğru çıkıldıkça otoritenin sınırı genişlediğinden, yüksek yöneticilerin verebilecekleri kararların sayısı ve kalitesi artar. Adem-i merkeziyet yönetimin var olduğu örgütlerde orta ve alt kademelerin karar verme özgürlüğü arttığından verebilecekleri kararların sayı ve kalitesi, merkeziyetçi yönetimin egemen olduğu örgütlerden daha yüksek olmaktadır. Yöneticilerin etkin karar verme konusunda usta olmaları ve bu konuda alışkanlık kazanmış olmaları gereklidir. Bu ustalık ve alışkanlık ise bol pratik yaparak kazanılacağından, yöneticilerin geniş bir karar verme yetkisi ile donatılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Tosun, 1992).

Karar, alternatiflerden birinin seçimi olduğuna göre, bu seçimin özgürce yapılması gerekmektedir. İrade ve yetkiden yoksun olan bir kişinin verebileceği kararların sayı ve kalitesi düşük olacaktır.

f. Karar verme geleceğe dönük ve öngörüye dayanır.

Karar, geleceğe yönelik bir hareket biçimi ve davranış ile ilgili bir irade açıklamasıdır. Karar verilirken, çeşitli alternatifler ve alternatiflerin meydana getirmesi beklenen, arzulanan ve arzulanan sonuçları karşılaştırırken gelecekteki uygulama evresinde, geçerli olacak koşulların öngörülmesine çalışılır (Tosun, 1992). Bu sebeple karar verme, bugünden gelecekte ne yapılması gerektiğinin öngörülmesidir.

g. Kararın verilmesi ve uygulanması bir zaman aralığını gerektirir.

Karar, geçmişten başlayan ve geleceğe dayanan bir sürecin nihai ürünü olduğuna göre, sürecin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için uygun bir zaman aralığını gerekli kılmaktadır. Ancak bu süre, kararın başarısını olumsuz yönde etkileyecek kadar kısa ya da uzun olmamalıdır. Yerinde karar alabilme kadar zamanında alınması da önemlidir. Yoksa kararın uygulanabilirliği sınırlı olur veya ortadan kalkar. Zamanında alınamayan kararlar, sorunların aşılamayacak kadar büyümesine ve örgütün güç durumlarda kalmasına sebep olabilir.

h. Karar verme, alternatif giderler doğurur.

Karar verme, alternatif giderlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çünkü karar, çeşitli alternatiflerden en uygun olduğuna inanılanın seçimini ifade ettiğine göre, söz konusu olan alternatiflerin faydaları olduğu gibi mahzurları da vardır. Karar verme faaliyeti sırasında bütün alternatiflerin fayda ve mahzurları karşılaştırılır ve sonunda en uygun görülen seçilir. Tercih edilen hareket tarzı, faydaları ile mahzurları arasındaki fark en çok olandır. Bu hareket tarzı seçilmekle, bütün diğer alternatiflerin mahzurları yok edildiği gibi, faydalarından da vazgeçilmiş olunmaktadır. Burada, rasyonellik ilkesinin karar sürecindeki uygulaması ortaya çıkmaktadır. Buna göre amaç, alternatif maliyetin en az düzeyde olmasıdır (Tosun, 1992).

i. Karar verme, bir planlama işlemidir.

Karar ile plan ve karar verme ile planlama fonksiyonu arasında kesin benzerlikler vardır. Her iki süreçte de amaçların varlığı ve bunlara ulaştıracak alternatifler arasında bir seçim, tercih zorunluluğu bulunmaktadır (Tümer, 1975).

İkisi arasındaki başlıca fark, planlamanın daha ayrıntılı olmasıdır. Aslında, plan bir kararlar oluşumu ve kararın geliştirilmiş bir biçimdir denilebilir. Her plan bir karar niteliği taşımasına rağmen, her karar mutlaka bir plan özelliği taşımaz (Tosun, 1992).

Sonuç olarak karar verme faaliyeti basit bir olgu olmayıp, amaçlanan bir hedef

ya da bir sorunun varlığında ortaya çıkan, zihinsel bir çaba, irade ve yetkiyi gerektiren, geleceğe yönelik ve belirli bir zaman aralığında soruna çözüm arayan, öngörüye dayanan ve maliyeti olan işlemler toplamıdır.

2.3.3. Karar Verme Süreci ve Aşamaları

Karar, karar verme, karar verme süreci, her biri karar ile ilgili ayrı dönemleri belirtir. Karar, geçmişten geleceğe uzanan önemli bir zaman dilimini kapsar. Bunun nedeni ise, çeşitli aşamalardan oluşan karar vermenin bir süreç olmasıdır, yani geçmiş diye belirttiğimiz dönem örgütün karşı karşıya kaldığı sorunların ortaya çıktığı ve tanımlandığı dönemi belirtir. Şimdiki zaman, problemin tanımlandığı, bilgilerin toplandığı, seçeneklerin belirlendiği ve irdelendiği son olarak da seçildiği dönemdir. Gelecek ise, kararın eyleme dönüştürülüp sonuçlarının değerlendirildiği dönemdir. Bu üç kavramı birleştirecek olursak, karar alma süreci bir bütün olmak kaydıyla, karar alma bu sürecin geçmişten, şimdiki zamana kadar olan kısmını oluştururken, karar, şimdiki zamanı oluşturur (Bilkay, 1990).

Karar, hangi tipe girerse girsin bir sonucu ifade eder. Karar konusunun incelenebilmesi için sadece sonucu ifade eden seçim veya tercihin incelenmesi yeterli olmayacaktır. Resmin bütününe görebilmek için, seçim yapmaya gelinceye kadar nelerin olup bittiğine bakmak gerekmektedir. Karar verme, belirli bir başlangıç noktası olan, aşamaların birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir faaliyetler topluluğu, süreçtir (Koçel, 1998). “*Karar verme, esnek bir davranış şeklidir. Bundan dolayı farklı kişiler aynı olaylar karşısında farklı davranışlar gösterip bu nedenle farklı kararlar verebilir. Fakat kararların alınışındaki süreç veya izlenen yol aynıdır*” (Yılmaz, 2002).

Alınan kararların kesin sonuçlarının önceden bilinmemesinden doğan belirsizliğini azaltmak ve en iyi sonucu bilimsel yollardan elde edebilmek için; karar verirken geçilen temel aşamaların bilinmesi gerekmektedir. Literatürde karar sürecinin aşamaları hakkında ortak bir görüşe varılamamış, değişik görüşler geliştirilmiştir.

W. Gore, karar verme sürecini dört aşamaya ayırmaktadır (Onaran, 1975).

- Algılama,
- Yorum,
- Kuvvet kazanmak,
- Kesin kararın verilmesidir.

Henry Mintzberg, Duru Raisinghani ve André Théorét'e göre karar verme süreci üç safhada toplanabilir.

- Tanıma safhası,
- Gelişme safhası,
- Seçim safhası.

Justin G. Longenecker'e göre karar verme süreci;

- Problemin tanımlanması
- Alternatiflerin araştırılması,
- Alternatiflerin değerlendirilmesi,
- Alternatiflerin seçimi aşamalarından oluşur.

H. Simon ve birçok yazarca kabul edilen aşamalar ise şunlardır (Onaran, 1975):

- Sorunun ortaya çıkışı ve tanımlanması,
- Mümkün olan çözüm yollarının aranması,
- Sonuçların gözden geçirilmesi ve seçimin yapılması,

- Verilen kararın yürütülmesidir.

Karar verme bir süreç olduğuna göre genel anlamda aşamalarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

2.3.3.1. Problemin Belirlenmesi

Karar esası bakımından bir problem çözme amacı güder. Bu sebeple problemin ne olduğunu, önemini, kapsamını, etki ve sonuçlarını açık bir şekilde bilmek gerekir (Tosun, 1992). Bu da probleme isabetli bir teşhis koyma zorunluluğu getirir. Karar verme sürecinin başlayabilmesi için belirlenen amaçlar doğrultusunda ilerlerken amaca ulaşmamıza engel teşkil eden ve halledilmesi gereken bir problemin varlığı ve yöneticinin bu problemin varlığını belirlemesi ya da yöneticiye iletilmesine bağlıdır. Bu aşamada yöneticinin durumu anlayabilmesi ya da sorunu tespit edebilmesi, geçmişteki eylem ve kararları yani deneyimleri ve var olan durumdan elde ettiği veriler yardımıyla gerçekleşir. Karar verme yöneticinin denetimi dışında birçok etmene dayanır. Buna karşın bütün etmenleri göz önünde bulundurmamak mümkün olmayabilir. *“Bu aşamada yönetici bütün etmenleri göz önünde bulunduramayacağını bilerek, seçici ve dikkatli bir yaklaşımla en önemli ve duruma en uygun gerçeklere yönelmeye çalışmalıdır”* (Can, Tuncer ve Ayhan, 1999).

Bu sürecin sağlıklı olarak işleminde problemin doğru olarak teşhis ve tespit edilmesi önemlidir. Yöneticinin, problemin ne olduğunu belirleyip ortaya çıkardıktan sonra onu, tüm ayrıntıları ile kesin, açık ve doğru olarak açıklaması, daha sonra vereceği karar için bu doğrultuda doğru tanıyı ortaya koyması gereklidir. Problemin tanımı aşamasında yapılacak hatalar, tüm karar verme sürecini atıl bir çabaya dönüştürebilir. Amaçların ve algılanan problemin belirlenmesi ile karar verme sürecinin ilk aşaması tamamlanmış olur. Karar verme durumunda olanlar, nedenlerin araştırılması için gerekli zaman, bilgi ve ustalığa sahip değilse, konu ile ilgili uzmanlardan yararlanmalıdırlar. Bu davranışı olağan sayıp, kendilerine çok fazla güvenmemeleri gerekir. Uzmanlara başvurma konusunda yapılan ihmalci davranış, hem kararı veren yöneticiyi hem de bütün örgütü zarara sokabilir (Tosun, 1992).

Karar sürecinin başlayabilmesi için seçim yapmayı gerektiren bir durum olduğunun algılanması gerekir. Algılama, kişiden kişiye göre değişmekle beraber, kişiye has özellikler ve çevre faktörlerinden etkilenir. Aynı verilere baktıkları halde, farklı sorunların görülmesi olarak sonuçlanan algılama farklılıkları, problemin belirlenmesi safhasını etkileyecektir. Karar vermede “çerçeveleme etkisi” olarak geçen bu hususa göre; karar gerektiren olay ve durumların ifade ve takdim şekli, karar vericilerin farklı kararlar vermesine neden olacaktır (Koçel, 1998).

2.3.3.2. Probleme İlişkin Bilgilerin Toplanması

Problemi algılayamayan bir yöneticinin karara ilişkin bir eylemde bulunamayacağı gibi, probleme ilişkin bilgi sahibi olmayan bir yönetici de iradesini açıklayamaz. Karar vereceği problemle ilgili gerekli ve yeterli bilgiye sahip olması gereken yönetici için birçok bilgi kaynağı olabilir. Geçmiş dönemler de verilmiş kararlar ve sonuçları, örgütteki diğer bireyler ve yöneticiler, uzmanlar ve çevre, yönetici için göz ardı edilemeyecek bilgi kaynaklarıdır (Üstüner, 1993). Kararın gelecekle ilgili olması ve geleceğin belirsizliği, problemin mümkün olduğunca çok boyutlu kavranması ve etkin kararlar verilebilmesi için bilgi toplamanın önemini artırmaktadır.

Yönetici, toplanması gereken bilgilerin neler olacağına, aşırı veya olmamasına, hangilerinin kurum içinden, hangilerinin kurum dışında toplanacağına, süreç içerisinde bilgi toplamak için zaman planlaması yapılmasına ve bilgi edinme maliyetinin üst sınırının belirlenmesine dikkat etmesi gerekir (Ateş, 1989).

Bilgi ihtiyacı, geçmiş ve geleceğe dönük olarak iki türlü ortaya çıkmaktadır. Geçmiş bilgilerin güvenilirliği ve ayrıntı derecesi, gelecekteki koşullarla ilgili tahminlerin isabetlilik derecesini artıracaktır. Probleme ilgili bilgilerin toplanmasında çeşitli kaynaklardan faydalanılabilir. G. R. Terry, bilgi kaynaklarını, karar verenin kişisel yeteneklerine göre değişen sezgiye dayanan bilgiler, yorumlamayla anlam kazanan olaylara dayanan bilgiler, geçmişteki deneyimlere dayanan bilgiler ve bilimsel uzmanlık yetkisine dayanan bilgiler olmak üzere dört grup altında toplamaktadır (Tümer, 1975).

Karar verme, bilgiyi işleme sürecidir. Yönetici kendisine gelen bilgileri inceleyecek, analiz edecek, değerlendirecek ve bunun sonucunda problemi belirleyecektir. Ancak bu safhanın işleyebilmesi için gerekli bilgilerin yöneticiye ulaşması gerekmektedir (Koçel, 1998). Bilgilerin toplanması ve işlenmesinde bilgisayarların önemi gittikçe artmakta ve insan emeğine olan ihtiyacı da azaltmaktadır. Geçmiş bilgilerin depolanması, karar verme sürecinde bilgiye ulaşımı hızlandırmaktadır. Toplanan bu bilgilerin yöneticileri bunaltmaması için ayıklanması, doğru, noksansız, zamanlı, yerinde ve ucuz olmalıdır.

2.3.3.3. Amaç ve Sorunların İrdelenmesi ve Önceliklerin Belirlenmesi

Amacın veya problemin belirlenmiş olması, iradenin açıklanması olan kararı ifade eden seçim için yeterli değildir. Bu amaç ve sorunların nedenlerinin, özelliklerinin, önceliklerinin, çözülmemesi halinde karşılaşılabilecek durumların incelenmesi ve analiz edilmesi gerekir. Böyle bir irdeleme ile amaç belirleme ve sorun tanımlama, daha sıhhatli olacaktır. Sorunların daha sistematik olarak irdelenmesi ile ilgili çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Pareto analizi, balık kılçığı tekniği, sebep-sonuç analizi ve akış diyagramları en çok bilinen tekniklerdir (Koçel, 1998).

Verimli bir kararın gereklerinden olan kısıtlı kaynaklar ile maksimum memnuniyetin sağlanabilmesi için sorunların önceliklerinin belirlenmesi gereklidir. Toplumun değer yargıları değişkenlik göstereceğinden, kararın geçerli olacağı zaman dilimindeki taleplere cevap verebilecek sorunlara öncelik verilmelidir.

2.3.3.4. Alternatiflerin Belirlenmesi

Bu safha belirlenen amacı gerçekleştirecek veya ortaya konulan soruna çözüm önerileri geliştirme safhasıdır. Geliştirilen çözüm alternatifleri, bir önceki safhalarda belirlenen amaç ve tanımlanan sorunlar doğrultusunda olması gerekmektedir.

Karar vermenin bu safhasında, geçmiş uygulamalardan farklı çözüm alternatifleri oluşturulabileceği gibi, bu standartların dışına çıkan, daha önce düşünülmemiş yeni çözüm alternatifleri de geliştirilebilir. Bu safha yaratıcılığın ortaya

çıkıldığı, olayların değişik açılardan ele alındığı ve yöneticilerin karar verme ve sorun çözümedeki yetenek farklılıklarının ortaya çıktığı safhadır (Koçel, 1998). Alternatiflerin değerlendirilmesinden önce, değerlendirebilecek kadar alternatifin bulunabilmesi önemli olmakla birlikte yöneticilerin yaratıcılığına, ileri görüşüne, sezgisine ve zekâsına bağlı olmaktadır.

Bu safhada, belirlenmiş olan amaç ya da tanımlanan sorun çerçevesinde çözüm getirecek bütün alternatiflerin bir araya getirilmesi gerekir. Programlanabilir kararlarda alternatiflerin belirlenmesi kolay olurken, programlanamayan kararlarda seçim için gerekli olan birden fazla alternatifin geliştirilmesi zor olmaktadır.

Çözüm alternatifleri aranırken, yöneticinin bilgi ve beceri yetersizliği, toplanan bilgilerin düzenlenememesi ya da farklı algılanması, sorunlara duygusal, hayali ya da kalıplaşmış yaklaşımlarla çözüm aranması gibi engelleyici etmenlerle karşılaşılabilir. Bunun yanında, kişilerin ilgi ve alışkanlıkları, tutum, inanç ve değerleri, alternatiflerin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Genç, 1991). J. G. Longenecker, Robert Tannenbaum ve diğerlerinden aktardığına göre; alternatifler araştırılırken, karar vericinin yargı alanını etkileyen bir takım kısıtlamalar mevcuttur. Yetki kısıtlılığı, biyolojik kısıtlamalar, fiziksel kurallar, teknolojik gelişmeler ve ekonomik durumun oluşturabileceği kısıtlamalar, çözüm olabilecek alternatiflerin önüne geçerek engel teşkil ederler.

2.3.3.5. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Bu safhada, geliştirilen çözüm alternatiflerinin birbirleriyle karşılaştırılması yapılır. Karşılaştırma yapılırken değişik açılardan değerlendirilirler (Koçel, 1998).

- Teknik açıdan uygulanabilirliği,
- Maliyeti,
- Toplumun beklentileri, değişik kişi ve grupların beklentilerine uygunluk,

- Alternatiflerin seçilmesi durumunda muhtemel sonuçlar,
- Alternatifin seçilmesiyle başarıya ulaşma olasılığının derecesi.

Her alternatif, her örgütün kendi yapısına göre belirlediği faktörlere göre değerlemeye tabi tutularak bir sıralama oluşturulur. Sıralamanın amacı, alternatifler arasında uygulanma ve başarı yüzdesi en fazla olabilecek seçenekleri ön plana çıkararak karar vericiye bu seçenekler arasından en uygununu tercih etmesini sağlamaktır (Koçel, 1998). En uygundan maksat, en etkin ve en ucuz olanı seçmektir (Tosun, 1992).

Mevcut alternatiflerin bulunması ve sonuçlarının araştırılarak değerlendirilmesi ussal ve sistemli bir işlem gerektiren safhadır. Çeşitli bilim dalları bu konuda yöneticiye yardımcı olmaya çalışmaktadır. Örnek olarak matematiksel ve istatistiksel modeller, olasılık kuramı ve ekonomistlerin artan gelir ve gider kavramlarını gösterebiliriz (Can, 2005).

Alternatiflerin değerlendirilmesinde yöneticiler; zaman, enerji, bilgi ve uzmanlık açılarından kendi düzeyini aşan konularda uzmanlardan yardım almaları gerekmektedir (Tosun, 1992). Her bir seçeneğin amaç ile uygunluğunu değerlendirmede matematiksel modellerin faydaları oldukça fazla olup, zihinsel bir faaliyet olan karar verme sürecine objektiflik ve bilimsellik kazandırmaktadır. Alternatiflerin çok olması, değerlendirme süresini artırmakta ve zorlaştırmaktadır. Zaman kısıtlı durumlarda ve alternatiflerin değerlendirilmesinde bir eşitlik söz konusu olursa, sezgisellik ön plana çıkmaktadır.

2.3.3.6. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma

Seçim kriteri, alternatifler arasında tercih yapacağımız zaman hangi özellik veya özellikleri temel alarak karar vermemiz gerektiğini ifade eder. Seçeneklerin değerlendirilmesinde birçok kriterden faydalanabilmiz. Genellikle amaca uygunluk, rasyonellik, etkinlik ve verimlilik kabul gören kriterler olarak yer alır. Karşılaşılan problem için maksimum faydayı sağlayacak kriter tespit edilecek ve onun ışığında seçim yapılacaktır.

Yönetici, en iyi sonuç elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin edici seçenekle yetinecektir. Çünkü karar verme, insanın yaşadığı süreçtir ve akla dayanır.

Ussal bir varlık olan insanın ussallığını en üst düzeye çıkarması, zaman, tecrübe, bilgi ve bireysel ya da örgütsel değerler gibi bazı etmenlere dayanır. Sonuçta kişiler, karar verirken sınırlı bir ussallıkla hareket ederek en iyiyi değil, kendilerini ve örgütlerini en fazla tatmin edeni bulmaya çalışırlar (Can, 2005).

Karar, bir irade açıklaması olduğuna göre; bu aşama, en kritik evre olması nedeniyle azim, irade, sorumluluk gibi nitelikleri de gerektirmektedir. Önceki evrelerde daha çok bilgi, düşünce, yargılama, araştırma, değerlendirebilme gibi düşünsel nitelik ve yeteneklere gereksinim olsa da, bu evrede sezgi, ileriye görebilme, teşebbüs ve cesaret gibi moral nitelikler de önem kazanabilmektedir (Tosun, 1992).

Seçim aşamasında bir eşitlik söz konusu olursa, geçmiş tecrübeler, sezgi ve muhakeme, hareket tarzlarına yön vermesi açısından önem kazanır.

Yöneticiler bu aşamaların her birisine farklı uzunlukta zaman ayırmaktadırlar. Bütün bu aşamalardan sonra kararın uygulanmasına gelinmiştir. Karar vermede zihinsel bir çaba söz konusu iken, kararların yerine getirilmesinde daha çok fiziksel bir çaba yani verilen kararın uygulanması söz konusudur. Karar uygulanabilirliği ölçüsünde başarılı olacaktır. Kararın değerlendirilebilmesi ve isabetlilik derecesinin ölçülebilmesi uygulanabilirliğine dayanmaktadır.

2.3.4. İyi Kararın Nitelikleri

Karar bir iş yapmak, bir çalışmada bulunmak, bir çaba harcamak için alınır. Bireyin amaçları ve hedefleri, onun gereksinim ve isteklerinin yoğunlaşmış, belirlenmiş bir şeklinden başka bir şey değildir. Karar bireysel ve toplumsal yaşantıda bu kadar önemli olduğuna göre, kararın kendisini değerlendirme, yani iyi olup olmadığına karar vermenin de büyük önem taşıdığı bilinmektedir (Tosun, 1992). Kararın isabetliliği, amacın ne oranda elde edildiği ve probleme ne oranda çözüm bulabildiği ile ilgilidir.

Bizi amacımıza ulaştıran, kararın alınmasını gerektiren sorunu çözücü, örgütü rahatsız eden etkenleri ortadan kaldıracı veya istediğimiz şeyleri bize sağlayıcı özellikte olan, etkin ve ucuz, verimli ve son olarak zamanında alınması ve zamanında

uygulanmasını iyi bir kararda aranan nitelikler olarak sayabiliriz (Tosun, 1992).

Onaran'ın Nicolaidis'den aktardığına göre; programlanamayan kararlar vermek durumunda kalan örgüt üyesi, ileride sıkıntılarla karşılaşmamak için örgüt amacına uygun gerekçeler hazırlamak zorundadır. Karar verecek olan örgüt üyesine göre iyi bir kararın ölçütleri şunlardır (Onaran, 1975);

- Karar, kendi yargılarına göre iyi olmalıdır,
- Karar, üstleri tarafından iyi olarak değerlendirilmelidir,
- Kararın etkilediği veya kararı uygulayacak kişiler arasında, verilen karar mümkün olduğu kadar fazla kabul görmelidir,
- Örgüt içinden veya dışından olan başka kişiler de bu kararı iyi bulmalıdır.

İsabetli ve verimli bir kararın koşullarını, bilginin derecesi, bilginin kaynakları, kullanılan ileri tahmin teknikleri, karar verenin vasıf ve yetenekleri, karar mevkii ve yönetici arasındaki uygunluk ve genel ekonomik koşullar olarak sıralamaktadır.

Bu açıklamalara göre iyi karar şöyle tanımlanabilir; kararı vereni, karara katılanları ve etkilenecekleri tatmin eden, etkin ve örgütün amaçlarını gerçekleştiren, uygulamaya konacağı zamanki şartlarla ters düşmeyen isabetli karardır.

2.3.5. Karar Verme Sürecini Etkileyen Etmenler

Karar verenler, birtakım etmenlerden etkilenmektedir. Bu etmenler yöneticiler üzerinde baskılar oluşturabilir. Karar verme eylemini gerçekleştiren yöneticinin, çevresinden, içinde bulunduğu toplumdan ve değer yargılarından etkilenmesi doğal karşılanmaktadır. Bu nedenle verilen karar bir kişi tarafından verilmiş olsa da birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır.

a. Bireyler ve gruplar: Karar verme davranışı, bireylerin algılama, güdülenme,

kavrama gibi psikolojik özellikleri ve bireyler arası ilişkiler, etkileşimler ve grup içinde bulunmalarından doğan özelliklerden etkilenmektedir (Onaran, 1975). Kişilerin bilişsel, ahlaki ve psikolojik niteliklerinin karar süreci üzerinde etkileri vardır. Düşünsel unsurlar olarak belirtebileceğimiz unsurlar (zekâ, bilişsel stil, yaş, yöneticinin bilgi düzeyi ve tecrübesi) rol oynamaktadır. Örneğin; kıvrak zekâlı, kolay öğrenen, bilişsel açıdan karmaşık bir stile sahip, bilgisi çok ve derin olan kişilerin daha çabuk ve nitelikli karar verebilmesi yanında, tersi durumlarda ise daha az nitelikli ve yavaş kararlar verilmesi, karar sürecini etkilemektedir (Ateş, 1989).

Karar verme sürecini başlatan ve bitiren insan olduğuna göre, karar sürecini etkileyen en önemli faktör, yöneticinin kendisi olmaktadır. Yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran ve farklı çözümler üretmesini sağlayan faktör, kişiliğidir. İnsanı oluşturan alt başlıkların aynı olduğu durumlarda bile yöneticiler kendi aralarında farklılıklar göstermektedir. Bu farkı yaratan yöneticinin kişiliğidir. Yapılan araştırmalar; yöneticilerin, problemi, alternatifleri ve çözümü belirlerken, bilgiye olan ihtiyacın tespiti, bilginin toplanması ve değerlendirilmesi safhalarının tümünde kişiliğine uygun teknikleri seçerek kullandıklarını ortaya çıkarmıştır (Kurt, 2003).

b. Örgütün yapısı: Örgütteki iletişim sisteminin, bilgi akışının, denetimin, örgüt hiyerarşik yapısının, statü ve rollerin, işbölümü ve uzmanlaşma gibi örgüt iç dinamiklerinin karar verme üzerinde etkileri vardır.

c. Örgütün çevresi: Örgütler, toplumsal bir sistem olduğuna göre, örgütün iktisadi, toplumsal, siyasal ve fiziki çevresi de karar verme davranışını etkiler. Örgütler, yasama organının koyduğu amaçlarla, bu organa karşı sorumluluklarıyla bağlıdır. Siyasal çevrenin, kamuoyunun, kitle haberleşme araçlarının ve baskı gruplarının örgüt davranışı üzerinde etkileri vardır. Örgütler, hukuki bir ortam içerisinde, başta anayasa olmak üzere, yasama organlarınca konulan kanunlara bağlı olduğu gibi, yargı organlarının denetimine tâbidir. Aynı zamanda örgütler, gerek ülke içinde gerekse uluslar arası alandaki örgütlerle ilişkilerinden etkilenmektedir (Onaran, 1975). Örgüt adına karar alan yöneticiler, sadece kendi örgütünün normlarının değil, aynı zamanda kendini özdeşleştirdiği başka grupların da etkisi altında bulunur (Genç, 1991).

Örgütsel ve fiziksel çevreden etkilenen karar vericinin görevi, çevrede oluşan değişmelerle örgüt amaçlarını uyum içinde tutabilmektir. Önceden görülmesi zor olan değişikliklere uyabilmek için yönetici, iç ve dış çevredeki olayları dikkatle incelemelidir. Dış çevreyi, toplumun, devletin, ulusun ve dünyanın toplumsal, siyasal ve ekonomik olayları meydana getirirken; iç çevre, fiziksel öğeler, biçimsel ve biçimsel olmayan yetki ve iletişim ağları, örgütsel yapı, karar verme davranışları ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşimden oluşmaktadır (Can, 2005).

Ayrıca kararın geçerli olacağı zaman dilimi, karardan etkilenecek iç ve dış çevrenin büyüklüğü ve kararın genelliği gibi hususlar da alınacak kararlar üzerinde etkiler yapar (Genç, 1991).

2.3.6. Yönetimde Karar Türleri

Örgütlerde karar verme süreci sonunda farklı yapı ve nitelikteki kararları, değişik kıstaslara göre gruplamak ve türlere ayırmak mümkündür. Böyle bir sınıflandırmanın yararı, farklı karar türlerinde farklı teknik ve yaklaşımların kullanılabileceğini göstermesidir (Koçel, 1998). Yönetimde kararların sınıflandırılmasında ortak bir görüş birliği olmamasına rağmen; hiyerarşi derecesi, bilgi derecesi ve yapılarına göre sınıflandırılabilir.

Herbert A. Simon'a göre karar iki ayrı uça toplanmıştır. Bunlar, programlanmış ve programlanmamış kararlardır.

- Alışılmış (rutin) ve tekrarlanan, her defasında gözden geçirilmeye ihtiyaç duyulmayan kararlara “programlanmış kararlar” adı verilmektedir.
- Yeni, programa bağlanmamış, önemli sonuçlar doğurabilecek nitelikteki kararlar ise “programlanmamış kararlar” adını almaktadır (Tümer, 1975).

Programlanmış kararlar ilk kez verilirken düzenlenir ve aynı tip kararlar vermek durumunda kalındığı zaman, önceden verilmiş karar örneği buna da uygulanır. Programlanmış kararlar, daha çok örgütün alt kademeleri tarafından alınırlar. Programlanmamış kararlar ise, bir kez için verilen ve yenilik gösteren kararlardır. Bu

kararların tekrarlanması uzun zaman aralıkları gerektirir. Bu tür kararlar, genellikle üst yönetim kademeleri tarafından alınır.

Programlanmış kararların alınmasında alışkanlıklar, standart çalışma usulleri ve örgüt yapısı önemli rol oynamaktadır. Bunun yanında, yöneylem araştırması, matematiksel araçlar, elektronik işlem makineleri gibi modern araç ve tekniklerde kullanılmaktadır. Programlanmamış kararlarda ise, sezgi ve yaratıcılık, geçmiş deneyimler ve uygulamaya dayalı iş görme gibi geleneksel teknikler uygulanmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992).

Örgütlerde, genellikle, iki çeşit program bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgüt üyelerinin işlemlerini düzenleyen kurullarla kararlar için gerekli olan ölçüt ve öncülleri saptayan programlardır. İkincisi ise, örgütte görev ve sorumlulukları dağıtan, kimin hangi konularda karar verebileceğini belirten usullerdir (Onaran, 1975).

Hiyerarşi derecesine göre karar, yetki dağılımı ile orantılı olarak üç gruba ayrılmaktadır. Örgütün alt kademelerinde alınan kararlar; kısa vadeli, teknik kararlardır. Genellikle, üst kademece verilen kararların uygulanmasına yöneliktir. Orta kademe kararları, üst ve alt kademe arasında uyum ve koordinasyon sağlamak amacıyla alınan taktik kararlardır. Üst kademe kararları ise, uzun dönemli etkiler yaratan, geniş kapsamlı, belirsizliğin baskın olduğu stratejik nitelikteki kararlardır (Koçel, 1998).

Bilgi derecelerine göre kararlar; belirlilik, risk ve belirsizlik altındaki kararlar olarak sınıflandırılabilir. Belirlilik altında kararlarda karar vericinin ortaya konulan her alternatifin sonuçlarına ilişkin tam ve kesin bilgisi olduğu varsayılmaktadır. Bu tür kararlar genellikle yönetimin alt kademeleri tarafından alınmaktadır. Risk altındaki kararlarda, bilgi dereceleri eksik olmakla birlikte, sonuçların olasılıkları bilinmektedir. Belirsizlik altındaki kararlar ise, karar vericinin olayların gerçekleşmeleri hakkında bilgisinin olmadığı durumlarda alınan kararlardır. Örgütün üst kademe yöneticilerinin verdiği kararların çoğu bu tür kararlar içerisinde yer almaktadır.

2.4 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

AVCI ve TOPALOĞLU (2009) yapılan araştırmada; liderlik davranışları

algısının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Araştırma verileri Muğla ilinde faaliyet gösteren 18 dört yıldızlı ve 12 beş yıldızlı otel işletmesinin 308 yöneticisi (alt, orta kademe) ve çalışanından toplanmıştır. Araştırmada liderlik davranışlarını belirleyebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmış; analiz sonucu beş liderlik davranışı boyutu doğrulamıştır. Bunlar; çalışan odaklı, vizyoner, ilişki odaklı, risk alma eğilimli ve kontrol odaklı liderlik davranışlarıdır. Liderlik davranışlarının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla varyans analizi yapmış ve analiz sonuçlarına göre, ilişki odaklı davranış ile kontrol odaklı davranışının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterdiği belirtmiştir. Scheffe testine göre, hiyerarşik basamaklar arası farkın alt kademe yöneticilerden kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır. Çünkü çalışanlar, alt kademe yöneticilerin davranışlarını daha az ilişki odaklı ve daha çok kontrol odaklı olarak algılamaktadır.

ALŞAL (2009) tarafından Türk Hava Kuvvetleri K.lığında görev yapan muharip jet filo komutanlarının (Hava Gücü Yöneticileri olarak) kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesi üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin kuantum liderlik davranışlarını, kendilerine göre gerçekleştirme düzeylerinin, uçuş/kıt'a tecrübesi ve eğitim düzeyine göre bir farklılık gösterip göstermediği araştırmıştır. Araştırma sonucunda katılan orta düzey hava gücü yöneticileri, kendilerine göre kuantum liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştirmekte olduklarını, bunda, hava gücü yöneticilerinin anılan makama gelinceye kadar aldıkları akademik, hizmet içi eğitimin devamlı ve gelişen bir şekilde olmasının neden olduğunu tespit etmiştir. Kuantum liderlik araştırmaya katılan orta düzey hava gücü yöneticileri, kendilerine göre kuantum liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştirmektedirler. Bunda, hava gücü yöneticilerinin anılan makama gelinceye kadar aldıkları akademik, hizmet içi eğitimin devamlı ve gelişen bir şekilde olması, kuantum liderlik Hava gücü yöneticilerinin, kuantum liderlik davranışlarını gösterme düzeyi, Uçuş/Kıt'a tecrübesine göre değişmemektedir. Hava gücü yöneticilerinin öğrenim düzeyi arttıkça, kuantum liderlik davranışlarını gösterme düzeyinde herhangi artma gözlenmemiştir. Bunda, Hava gücü yöneticilerinin Harp Okulu ve özellikle Harp Akademisi eğitiminde, Liderlik, Yönetim-Organizasyon ve

İnsan Kaynakları Yönetimi derslerini almalarının önemli rol oynadığını değerlendirmektedir.

DİLEK (2005) yapılan araştırmada Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik araştırmasıyla orduda, liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışmanın sonucunda, “liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim” ve “dağıtımsal adalet algısı”nın duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bunun aksine, “liderlik tarzlarından koşullu ödüllendirme”nin ise, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, duygusal bağlılığın da örgütsel vatandaşlık davranışının “diğergamlık”, “yüksek görev bilinci”, “nezaketen bilgilendirme” ve “üyelik erdemi” davranışlarından oluşan dört alt boyutunun tamamını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunların yanında, duygusal ve normatif bağlılığın ara değişken etkisi ve demografik değişkenlerin diğer değişkenler üzerindeki etkilerini analiz etmiştir.

CAN (1997), Öğretmen liderliği üzerine yaptığı araştırma yapmıştır. Öğretmen liderliğinde vizyon, yapı, zaman ve beceriler temel koşulları olduğunu, yeni okul modellerinde hem öğretmenlere hem de müdürlere liderlik becerilerini gösterebilmeleri yönünde olanaklar sağlanmasını önermektedir. Öğretmene yapılacak destek yöntemleri arasında okul müdürünün etkisi dikkati çekecek boyutta önemli olduğunu ortaya koymuş ve araştırmayı “orta öğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerine göre öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyini saptamak” amacıyla yapmıştır.

AVŞAROĞLU (2007) tarafından üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başa çıkma stillerinin bazı değişkenlere göre farklılaşma durumu incelenmiş ve benlik saygısının karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başa çıkma stillerini ne düzeyde açıkladığı incelenmiştir. Araştırma, Selçuk Üniversitesi’ nin farklı fakültelerinde öğrenim görmekte olan öğrenciler üzerinde gerçekleştirilmiş ve

örnekleme 1141 öğrenci alınmıştır. Araştırmada Melbourne Karar Verme Ölçeği, Stresle Başa çıkma Tutumları Envanteri ve Benlik Saygısı Ölçeği kullanılmıştır. İstatistiksel olarak t testi, varyans analizi, tukey testi ve regresyon analizi yapılmıştır.

Öğrencilerin cinsiyetleriyle karar vermede özsaygıları ve karar verme stilleri arasında, sınıf değişkeni ile karar verme stilleri arasında farklılaşma yokken, cinsiyet, sınıf, yaşamın çoğunun geçirildiği yer ve mezun olunan lise değişkeni ile stresle başa çıkma stilleri arasında farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Benlik saygısının karar vermede özsaygı, karar verme stilleri ve stresle başa çıkma stillerini anlamlı düzeyde açıkladığı saptanmıştır.

UZUNOĞLU vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada; futbol hakemlerinin, karar vermede özsaygı ve karar verme stillerinin; yaş gruplarına, mesleklerine, gelir düzeylerine, öğrenim durumlarına, klasmanlarına, medeni durumlarına, futbol oynayıp oynamadıklarına, ailede hakem olup olmadığına ve taraftar baskısına göre farklılaşma gösterip göstermediğinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini il hakemlerinden tesadüfi örneklem yoluyla seçilen Türkiye'nin çeşitli illerinde görev yapan toplam 322 hakem oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, hakemlerin yaşları ile kaçınan karar verme stili; meslek grupları ve gelir düzeyleri ile özsaygı, dikkatli ve kaçınan karar verme stilleri; öğrenim durumları ile kaçınan karar verme stili; klasmanları ile kaçınan ve erteleyici karar verme stilleri; medeni durumları ile kaçınan karar verme stili; taraftar baskısı ile kaçınan ve panik karar verme stilleri arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Gelir düzeyi düşük hakemlerin karar verirken yetersizlik, başaramama gibi kaygı verici süreçleri daha fazla yaşamaları ve görevlerini başkalarına bırakma eğiliminde olmaları; reddedilme kaygısı, insanlarla ilişki kurmaktan kaçınmaları ile düşük yaşam standartlarına bağlı konsantrasyon eksikliğinden kaynaklanabilir.

Hakemlerin klasmanları yükseldikçe, hedefleri koyarken kendi donanımlarını fark etmeleri, eldeki imkanlara göre en uygun kararı vermeleri, verdiği kararlara duyduğu saygı ve güven; daha fazla müsabakaya çıkmaları, çok sayıda pozisyonla karşılaşmaları ve bunların getirdiği deneyim ile bilgi birikimine bağlı olabilir.

ÇOLAKKADIOĞLU (2003) araştırmasını Karar Verme de öz-saygı ve karar verme stillerini belirlemek amacıyla Mann, Harmoni ve Beswick (1989) tarafından geliştirilmiş olan Ergenlerde Karar Verme Ölçeğini (EKVÖ) Türk kültürüne uyarlamak amacıyla yapmıştır. Çalışmada ilk önce EKVÖ' nün Türkçe' ye çevirisi gerçekleştirmiş, yapı geçerliği için faktör analizi, benzer ölçeklerle korelasyonlarını incelemek için ölçüt bağıntılı geçerliği, madde ve güvenilirlik analizleri için Cronbach alfa ve test tekrar güvenilirliği incelemiştir. EKVÖ ile ilgili yapılan istatistiksel analizler, EKVÖ' nün ergenlerde karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerini ölçmede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermiştir.

TAŞDELEN (2001) öğretmen adaylarının karar verme stilleri çeşitli psikososyal değişkenler açısından incelemiştir. Araştırmaya Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesinin değişik bölümlerinde öğrenim gören 451 (223 kız, 228 erkek) 4.sınıf öğrencisi katılmıştır. Veriler uyarlama çalışması araştırmacı tarafından yapılan Karar Verme Stilleri Ölçeği ve hazırlanan Kişisel Bilgi Formu ile toplanmıştır. Araştırmada, elde edilen bulgular eğitimsel açıdan tartışılmış ve bazı önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Türk Silahlı Kuvvetler bünyesinde Hava Kuvvetleri Komutanlığında görevli yöneticilerin ve çalışanların liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi betimlemeyi amaçlayan bu araştırma ilişkisel tarama modeli şeklinde desenlenmiştir.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Türk Silahlı Kuvvetler bünyesinde Hava Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan personel (Subay, Astsubay, Uzman Çavuş-Çavuş, Uzman Onbaşı-Onbaşı ve Er) seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme olarak Antalya ilinde bulunan Hava Meydan Komutanlığında çalışan tüm personele toplam 350 anket formu doldurtulmak üzere dağıtılmıştır. Bu formlardan 244 adedi doldurulmuş olarak geri alınarak, verilerin çözümlenmesi gerçekleştirilmiştir. %70' lik bir geri dönüş oranı elde edilmiştir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı dört bölümden oluşmuş olup; birinci bölümde dönüşümcü liderlik ölçeği; ikinci bölümde işlemsel liderlik ölçeği, üçüncü bölümde genel karar verme ölçeği ve dördüncü bölümde katılımcılara ait kişisel bilgilere yer verilmiştir.

3.3.1 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Dönüştürücü liderlik tarzı, Bass ve Avolio (1990) tarafında geliştirilen ve Dilek (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan toplam 24 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Ankette yer alan önermelerin değerlendirilmesi, 5'li Likert ölçeğinde yapılmış olup; “1: Kesinlikle katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle katılıyorum” şeklinde sınıflandırılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi tekniği ile incelenmiştir. Faktör analizi tekniği ile testteki maddelerin ölçülmek istenen niteliği ölçüp ölçmediğine, maddelerin bir ya da daha fazla yapıyı ölçüp ölçmediğine bakılmıştır. Maddelerin kaç faktör altında toplandıklarını ve madde yüklerinin uygunluklarını belirleyebilmek için temel bileşenler analizi Varimax Dik döndürme sonuçlarına bakılmıştır. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yük değeri .35 (Hair ve diğerleri, 1998:112) ve üzerinde olan maddeler yorumlanabilir nitelikte bulunarak faktör yük değeri .35' in altında bulunan 7 madde ölçekten çıkarılmıştır. Güvenirlik için ise, Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayı değeri hesaplanmıştır.

17 madde üzerinde yapılan açıklayıcı faktör analizi sonrasında ölçekte kalan maddelerin tek boyutta toplandığı görülmüştür. Ölçekte, Kaiser-Meyer-Olkin test değeri, .746 Barlett's test sphericity sonucu ise 426,525 ($p < .000$) olarak tespit edilmiştir. Toplam varyansı açıklama oranı % 33,957'dir. Boyutlar ve boyutlarda yer alan maddelerin yük değerleri ve geçerlik katsayıları, TABLO 3.1 de sunulmuştur.

TABLO 3.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçme Aracı Alt Boyutlarına Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Madde No	Anket Maddeleri	Dönüştürücü Liderlik
22	Amirim, her bir astının farklı özelliklerini yakından bilir.	,732
21	Amirim, mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.	,648
16	Amirim, astlarını çok iyi motive eder.	,617
11	Amirim, iyice sorgulanmamış fikirler hakkında ciddi bir şekilde düşünmemizi önerir.	,615
15	Amirim, bizim için bir başarı sembolüdür.	,612
9	Amirim, astları olarak onunla gurur duyarız.	,608
10	Amirim, çalışkanlık ve verimlilik açısından astlarına örnek olur.	,603
4	Amirim, heyecan verici ve cesaretlendirici konuşmalarla astlarının performansını artırır.	,602
14	Amirim, her bir astına kişisel olarak değer verir.	,580
1	Amirim, mevcut yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi konusunda astlarını teşvik eder.	,567
5	Amirim, yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda astlarını teşvik eder.	,522
23	Amirim, astları ona layık olabilmek için daha verimli çalışırlar.	,512
7	Amirim, çok güçlü ve güvenilir bir kişiliğe sahiptir.	,493
12	Amirim, her bir astının sorun ve kaygılarını ayrı ayrı dinlemek için zaman ayırır.	,478
13	Amirim, astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	,473
8	Amirim, astlarının entelektüel gelişimi için imkân ve destek sağlar.	,460
2	Amirim, ihmal edilmiş gibi görünen astlarına kişisel önem verir.	,435
Cronbach Alfa		,758
Toplam Varyansı Açıklama Oranı KMO		%33,957 .746

Büyüköztürk (2002) KMO katsayısının .60' dan yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkması halinde verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmiştir. TABLO 3.1 incelendiğinde Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin K.M.O katsayısının .746 ve Barlett testi sonucunun ($p < .05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Maddelerin faktör yük değerleri .435 ile .737 arasında değişmektedir. Güvenirlilik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlilik Katsayısı $\alpha = .758$ olarak belirlenmiştir.

3.3.2 İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderlik tarzı, Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen ve Dilek (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan toplam 8 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Ankette yer alan önermelerin değerlendirilmesi, 5' li Likert ölçeğinde yapılmış olup; “1: Kesinlikle katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle katılıyorum” şeklinde sınıflandırılmıştır.

İşlemsel Liderlik Ölçeği için yapılan faktör analizi ile işlemsel liderlik ölçeğine ait maddelerin tamamı, alan yazında belirtildiği şekilde 2 alt boyut oluşturmuştur. Yapılan analizde, 8 maddenin faktör yüklerinin 0.35 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek analize dâhil edilmiştir. Analiz sonucunda, 27. madde bulunduğu boyutu temsil etmediğinden dolayı ölçekten çıkarılmıştır.

Bu doğrultuda, iki faktöre ayrılan bu ölçeğe ait faktörlerden birincisi, 3 maddeden oluşan koşullu ödüllendirme faktörü olup, bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.627 olarak bulunmuştur. İkinci faktör olan istisnalarla yönetim faktörü 4 maddeden oluşmuş olup, güvenilirlik katsayısı 0.701 olarak hesaplanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin test değeri, .846 Barlett's test sphericity sonucu ise 1205,722 ($p < .000$) olarak tespit edilmiştir. Toplam varyansı açıklama oranı % 53,544'tür.

İşlemsel Liderlik ölçeğinin faktör yükleri ve güvenilirlik katsayılarına ait veriler TABLO 3.2' de özetlenmiştir.

TABLO 3.2. İşlemsel Liderlik Ölçme Aracı Alt Boyutlarına Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Madde No	Anket Maddeleri	Koşullu Ödüllendirme	İstisnalarla Yönetim
24	Amirim, çabalarım sonucunda ödül almak istiyorsam, neler yapmam gerektiğini bana açıkça bildirir.	,731	
25	Amirim, alacağım ödülün niteliği konusunda fikir beyan etmeme izin verir.	,809	
26	Amirim, ne kadar çaba göstermem gerektiği ve karşılığında ne kadar ödül alacağımı önceden bildirir.	,663	
28	Amirim, işler düzgün gittiği müddetçe herhangi bir değişiklik yapmaya çalışmaz.		,584
29	Amirim, mevcut çalışma biçimi işe yarar olduktan sonra performansımızı arttırmak için yeni yollar aramaz.		,794
30	Amirim, sadece işimi yapmak için yeterli olacak düzeyde bilgi verir.		,793
31	Amirim, işimi her zaman olduğu şekilde aynen devam ettirmemden memnundur.		,573
	Varyansların açıklanan yüzdeleri (%)	31,014	22,530
	Cronbach Alfa	,627	,701
	Toplam Varyansı Açıklama Oranı	%53,544	
	KMO	,846	
	Toplam Cronbach Alfa	,723	

TABLO 3.2 incelendiğinde İşlemsel Liderlik Ölçeğinin K.M.O katsayısının .846 ve Barlett testi sonucunun ($p < .05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Maddelerin faktör yük değerleri .573 ile .809 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = .723$ olarak belirlenmiştir.

3.3.3 Genel Karar Verme Stili Ölçeği

Genel Karar verme stili ölçeği, Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen “Genel Karar Verme Ölçeği” ile ölçülmüştür. Türkçeye uyarlama çalışmaları, Çuhadaroğlu (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu ölçekte de beş tip karar stili yer almaktadır. Bunlar; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve ani karar stilleridir.

Genel Karar Stili Ölçeğinin her bir boyutu için geçerlik güvenirlik çalışması yapılmıştır.

Sezgisel Karar Verme boyutu için yapılan faktör analizi ile Kaiser-Meyer-Olkin test değeri, .816 Barlett’s test sphericity sonucu ise 844,838 ($p < .000$) olarak tespit edilmiştir. Toplam varyansı açıklama oranı % 73,089’ dur. Sezgisel karar verme boyutuna ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin sonuçları TABLO 3.3.’ de yer almaktadır.

TABLO 3.3. Sezgisel Karar Verme Alt Boyutuna Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Madde No	Anket Maddeleri	Sezgisel Karar Verme
1	Amirim, bir karar vereceği zaman sezgilerine güvenir.	,776
3	Amirim, bir karar verirken gerçekçi dayanaklar bulmaktan çok kararın doğru olduğunu hissetmesi önemlidir.	,897
12	Amirim, bir karar vereceği zaman duygularına güvenir.	,815
16	Amirim, karar verirken içgüdülerine güvenir.	,824
17	Amirim, genellikle kendisi için doğru olduğunu hissettiği kararlar verir.	,917
Cronbach Alfa		,904
Toplam Varyansı Açıklama Oranı		% 73,089
KMO		,816

TABLO 3.3. incelendiğinde Sezgisel Karar Verme Alt Boyutuna Ait K.M.O katsayısının .816 ve Barlett testi sonucunun ($p < .05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Maddelerin faktör yük değerleri .776 ile .917 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = .904$ olarak belirlenmiştir.

Bağımlı Karar Verme boyutu için yapılan faktör analizi ile Kaiser-Meyer-Olkin test değeri, .798 Barlett's test sphericity sonucu ise 234,419 ($p < .000$) olarak tespit edilmiştir. Toplam varyansı açıklama oranı % 49,670' dir. Bağımlı karar verme boyutuna ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin sonuçları TABLO. 3.4.' de yer almaktadır.

TABLO 3. 4. Bağımlı Karar Verme Alt Boyutuna Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Madde No	Anket Maddeleri	Bağımlı Karar Verme
2	Amirim, diğer insanlara danışmadan önemli kararlar vermez.	,757
5	Amirim, karar verirken diğer insanların tavsiyelerinden yararlanır.	,847
10	Amirim, bir karar vermesi gerektiğinde kendisini doğru yönlendirecek birine ihtiyaç duyar.	,786
18	Amirim, bir karar vereceği zaman diğer insanların yardımına ihtiyaç duyar.	,720
22	Amirim, eğer diğer insanların desteğini alırsa karar vermek kendisi için daha kolay olur.	,739
Cronbach Alfa		,742
Toplam Varyansı Açıklama Oranı		% 49,670
KMO		.798

TABLO. 3.4 incelendiğinde Bağımlı Karar Verme Alt Boyutuna Ait K.M.O katsayısının .798 ve Barlett testi sonucunun ($p<.05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Maddelerin faktör yük değerleri .720 ile .904 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = .742$ olarak belirlenmiştir.

Kaçınmacı Karar Verme boyutu için yapılan faktör analizi ile Kaiser-Meyer-Olkin test değeri, .775 Barlett's test sphericity sonucu ise 244,891 ($p< .000$) olarak tespit edilmiştir. Toplam varyansı açıklama oranı % 49,501'dir. Kaçınmacı karar verme boyutuna ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin sonuçları TABLO 3.5' de yer almaktadır.

TABLO 3. 5. Kaçınmacı Karar Verme Alt Boyutuna Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Madde No	Anket Maddeleri	Kaçınmacı Karar Verme
6	Amirim, kararları üzerinde düşünmek zor geldiğinde karar vermeyi erteler.	,767
14	Amirim, son ana kadar önemli kararlar almaktan kaçınır.	,817
19	Amirim, önemli kararlar vermeyi mümkün olduğuca erteler.	,653
21	Amirim, genellikle önemli kararlar vermeyi erteler.	,784
23	Amirim, önemli kararları genellikle son dakikada verir.	,872
Cronbach Alfa		,742
Toplam Varyansı Açıklama Oranı		% 49,670
KMO		.775

TABLO 3.5 incelendiğinde Kaçınmacı Karar Verme Alt Boyutuna Ait K.M.O katsayısının .775 ve Barlett testi sonucunun ($p<.05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Maddelerin faktör yük değerleri .653 ile .872 arasında değişmektedir. Güvenirlilik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlilik Katsayısı $\alpha = .742$ olarak belirlenmiştir.

Ani Karar Verme boyutu için yapılan faktör analizi ile Kaiser-Meyer-Olkin test değeri, .794 Barlett's test sphericity sonucu ise 537,439 ($p < .000$) olarak tespit edilmiştir. Toplam varyansı açıklama oranı % 63,392'dir. Ani karar verme boyutuna ilişkin geçerlik ve güvenirlilik analizlerinin sonuçları TABLO 3.6' da yer almaktadır.

TABLO 3. 6. Ani Karar Verme Alt Boyutuna Ait Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Madde No	Anket Maddeleri	Ani Karar Verme
8	Amirim, karar verirken düşünmeden, o an içinden gelen ne ise onu yapar.	,721
9	Amirim, genellikle ani kararlar verir.	,908
15	Amirim, sonuçlarını düşünmeden (tepkisel) karar verir.	,653
20	Amirim, sıklıkla ani kararlar verir.	,662
24	Amirim, kararlarını bir an önce vermek ister.	,933
Cronbach Alfa		,854
Toplam Varyansı Açıklama Oranı		% 63,392
KMO		.775

TABLO 3.6 incelendiğinde Ani Karar Verme Alt Boyutuna Ait K.M.O katsayısının .794 ve Barlett testi sonucunun ($p < .05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Maddelerin faktör yük değerleri .653 ile .933 arasında değişmektedir. Güvenirlilik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlilik Katsayısı $\alpha = .854$ olarak belirlenmiştir.

Rasyonel Karar Verme boyutu için yapılan faktör analizi ile Kaiser-Meyer-Olkin test değeri, .861 Barlett's test sphericity sonucu ise 614,435 ($p < .000$) olarak tespit edilmiştir. Toplam varyansı açıklama oranı % 63,522'dir. Rasyonel karar verme

boyutuna ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin sonuçları TABLO 3.7' de yer almaktadır.

TABLO 3. 7. Rasyonel Karar Verme Alt Boyutuna Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Madde No	Anket Maddesi	Rasyonel Karar Verme
4	Amirim, bir karar vermeden önce, doğru kararı verdiğiinden emin olmasını sağlayacak bilgi kaynaklarını yeniden gözden geçirir.	,890
7	Amirim, karar verirken mantıklı ve sistematik yollar izler.	,937
11	Amirim, karar vermesi için sorunun üzerinde dikkatle düşünmesi gerekir.	,830
13	Amirim, bir karar vereceği zaman belirli bir amaçla ilgili olarak çeşitli seçenekler üzerinde düşünür.	,731
25	Amirim, genellikle akılcı kararlar alır.	,673
Cronbach Alfa		,879
Toplam Varyansı Açıklama Oranı		% 67,522
KMO		.861

TABLO 3.7 incelendiğinde Rasyonel Karar Verme Alt Boyutuna Ait K.M.O katsayısının .861 ve Barlett testi sonucunun ($p<.05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Maddelerin faktör yük değerleri .673 ile .937 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = .879$ olarak belirlenmiştir.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Anket formu, örnekleme yer alan bütün deneklere önceden ulaştırılmış ve gerekli açıklamalar yapılarak, formu incelemeleri istenmiştir. Anketin doldurulması

aşamasında ise, farklı denek grupları için farklı stratejiler izlenmiştir. Askeri personelden randevu alınmış ve form belirlenen randevu saatinde doldurtulmuştur. Uzman erbaşlar, er ve erbaşlar ile birkaç kişilik gruplar halinde görüşmeler gerçekleştirilmiş ve formlar doldurtulmuştur.

3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Araştırmada veriler, “Dönüştürücü Liderlik”, “İşlemsel Liderlik” ve “Karar Verme Stilleri” ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları; 1 – 1,79 arası kesinlikle katılmıyorum; 1,80- 2,59 arası katılmıyorum; 2,60 – 3,39 arası kararsızım; 3,40 – 4,19 arası katılıyorum ve 4,20–5,00 arası ise kesinlikle katılıyorum şeklinde belirlenmiştir. Veriler, SPSS 13.00 istatistik paket programı kullanılarak aşağıdaki şekilde çözümlenmiştir.

- Askeri personelin kişisel özellikleri ile ilgili çözümlenmeler için yüzde ve frekans,
- Askeri personelin görüşlerine göre, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin liderlik ve karar verme stillerinin, alt boyutlarında nasıl olduğuna ilişkin çözümlenmeler için aritmetik ortalama ve standart sapma,
- Askeri personelin görüşlerine göre, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik düzeylerinin, alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin;
 - Unvan
 - Yaş
 - Eğitim Durumu
 - Çalışma Süresi değişkenlerine göre değişip değişmediğini

saptamak üzere ilişkisiz varyans analizi (ANOVA),

- Askeri personelin görüşlerine göre, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin karar verme stillerinin, alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin;
 - Unvan
 - Yaş
 - Eğitim Durumu
 - Çalışma Süresi değişkenlerine göre değişip değişmediğini

saptamak üzere ilişkisiz varyans analizi (ANOVA),

Askeri personelin görüşlerine göre, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına korelasyonlarına bakılarak karar verilmiştir. Grup ortalamaları arasındaki farkın test edilmesinde $\alpha=.05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1 KİMLİK BİLGİLERİ

Araştırma kapsamına giren Antalya ilinde bulunan Hava Meydan Komutanlığında görev yapan askeri personele (Subay, Astsubay, Uzman Çavuş-Çavuş, Uzman Onbaşı-Onbaşı ve Er) ait kimlik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları TABLO 4.1’de sunulmuştur. Araştırmaya katılanlardan ünvan, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresini kapsayan kimlik bilgileri haricinde herhangi bir kişisel bilgi toplanmamıştır. %11,1’i subay, % 63,1’i astsubay, % 25,8’i Uzman Çavuş-Çavuş, Uzman Onbaşı-Onbaşı ve Erdir. Yaş oranları incelendiğinde; %12,3’ü 20-25; %40,2’si 26-30; %38,1’i 31-35; %9,4’ü 36 ve üstü yaşlarındadır. %21,3’ü Lise, %63,9’u Önlisans-Astsubay okulu ve %14,8’i Lisans mezunudur. %24,6’sı 1-5 yıl, %36,9 6-10 yıl ve %38,5’i 11 yıl ve üstü çalışma süresine sahiptir. Örneklem hacmini oluşturan anketleri cevaplayanlara ait kimlik bilgileri TABLO 4.1’ de gösterilmiştir.

TABLO 4. 1. Kimlik Bilgileri

Değişenler		f	%
Ünvan	Subay	27	11,1
	Astsubay	154	63,1
	Uzman Çavuş- Çavuş/Uzman Onbaşı-Onbaşı/Er	63	25,8
Yaş	20-25	30	12,3
	26-30	98	40,2
	31-35	93	38,1
	36 ve üstü	23	9,4
Eğitim Durumu	Lise	52	21,3
	Önlisans-Astsubay okulu	156	63,9
	Lisans	36	14,8
Çalışma Süresi	1-5 yıl	60	24,6
	6-10 yıl	90	36,9
	11 ve üstü yıl	94	38,5

4.2 LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN BETİMSSEL BULGULAR

Antalya ilinde bulunan Hava Meydan Komutanlığında görev yapan askeri personelin, yöneticilerinin kullandığı liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri TABLO 4.2’de yer verilmiştir.

TABLO 4. 2. Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	N= 346	
	\bar{X}	SS
Dönüştürücü Liderlik	3,3843	,48860
Koşullu Ödüllendirme	3,5437	,79975
İstisnalarla Yönetim	3,4344	,83906
Toplam Liderlik Tarzları	3,4126	,45604

Bulgular, katılımcıların liderlik tarzlarında yer alan ifadelere “Katılıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir ($\bar{X}=3,4126$; $SS= ,45604$). En yüksek ortalama koşullu ödüllendirme ($\bar{X}=3,5437$), en düşük ise dönüştürücü liderlik ($\bar{X}=3,3843$) alt boyutlarından elde edilmiştir. Tüm alt boyutlar için hesaplanan standart sapmalar da, 1’in altında ve birbirine yakın değerlerdir (TABLO 4.2).

TABLO 4.3’ de, askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin liderlik stillerine ilişkin ilişkili örneklemeler için t testi hesaplanmış ve ikili karşılaştırılması sunulmuştur. Bu karşılaştırmada, alt boyutlar arasındaki korelasyonel ilişki ve aritmetik ortalama farklılıkları değerlerine yer verilmiştir.

TABLO 4. 3. Alt Boyutlara Göre, Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Ortalamalar Farkı	SS	t	P_t	r	P_r
Dönüştürücü Liderlik- Koşullu Ödüllendirme	-,15942	,73349	- 3,395**	,001	,435***	,000
Dönüştürücü Liderlik- İstisnalarla Yönetim	-,05013	,88721	-,883	,378	,190**	,003
Koşullu Ödüllendirme- İstisnalarla Yönetim	,10929	,92578	1,844	,066	,363**	,000

* $P<0,05$

** $P<0,01$

*** $P<0,001$

TABLO 4.3 incelendiğinde, Dönüştürücü Liderlik ile Koşullu Ödüllendirme ($r=0,435$; $P<0,001$) ve Koşullu Ödüllendirme ile İstisnalarla Yönetim ($r = 0,363$; $P<0,001$) orta; Dönüştürücü Liderlik ile İstisnalarla Yönetim ($r = 0,190$; $P<0,001$) alt boyutları arasında düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki (korelasyon) olduğu hesaplanmıştır.

Tabloda ayrıca, alt boyutların ikili karşılaştırılması amacıyla yapılan eşleştirilmiş grup t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu amaçla üç karşılaştırma yapılmış ve hesaplanan t değerlerine göre, Dönüştürücü Liderlik ile Koşullu Ödüllendirme alt boyutları arasındaki karşılaştırmalar arasında $\alpha = 0,001$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu bulguya göre, katılımcıların liderlik tarzlarının düzeylerinin TABLO 4.2’ de ortaya çıkan sıralaması istatistiksel açıdan da doğrulanmıştır. Bu duruma göre alt boyutların yüksek düzeyden düşüğe doğru sıralaması: (1) Koşullu Ödüllendirme, (2) İstisnalarla Yönetim ve (3) Dönüştürücü Liderlik biçiminde olmuştur.

4.2.1 Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Betimsel Bulgular

TABLO 4.4’ de katılımcıların dönüştürücü liderlik stiline ilişkin görüşlerinin dağılımına yer verilmiştir.

TABLO 4. 4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Dönüştürücü Liderlik		Değerler		
Madde No	Maddeler	N	\bar{X}	SS
1	Amirim, mevcut yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi konusunda astlarını teşvik eder.	244	3,2992	1,05245
2	Amirim, ihmal edilmiş gibi görünen astlarına kişisel önem verir.	244	3,4057	,80337
4	Amirim, heyecan verici ve cesaretlendirici	244	3,4016	1,07466

	konuşmalarla astlarının performansını artırır.			
5	Amirim, yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda astlarını teşvik eder.	244	3,4016	,97423
7	Amirim, çok güçlü ve güvenilir bir kişiliğe sahiptir.	244	3,5875	1,07517
8	Amirim, astlarının entelektüel gelişimi için imkan ve destek sağlar.	244	3,3085	1,11822
9	Amirim, astları olarak onunla gurur duyarız.	244	3,3279	1,17198
10	Amirim, çalışkanlık ve verimlilik açısından astlarına örnek olur.	244	3,3934	1,13353
11	Amirim, iyice sorgulanmamış fikirler hakkında ciddi bir şekilde düşünmemizi önerir.	244	3,4590	1,11590
12	Amirim, her bir astının sorun ve kaygılarını ayrı ayrı dinlemek için zaman ayırır.	244	3,5451	1,13765
13	Amirim, astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	244	3,5656	1,08478
14	Amirim, her bir astına kişisel olarak değer verir.	244	3,4139	1,15682
15	Amirim, bizim için bir başarı sembolüdür.	244	3,5346	1,17319
16	Amirim, astlarını çok iyi motive eder.	244	3,2828	1,17149
21	Amirim, mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.	244	2,6885	1,16239
22	Amirim, her bir astının farklı özelliklerini yakından bilir.	244	3,3197	,90510
23	Amirim, astları ona layık olabilmek için daha verimli çalışırlar.	244	3,5984	,93104

TABLO 4.4 incelendiğinde katılımcıların ilk üç sırada gördükleri dönüştürücü liderlik stili maddeleri sırası ile “Amirim, astları ona layık olabilmek için daha verimli

çalışırlar.” (X=3.5984), “ Amirim, astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılır.” (X=3.5656), “Amirim her bir astının sorun ve kaygılarını ayrı ayrı dinlemek için zaman ayırır.” (X = 3.5451), ifadeleridir.

Askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerinde algıladıkları en düşük dönüştürücü liderlik stili değeri “Amirim, mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.” (\bar{X} =2,6885) maddesine vermiştir.

4.2.2 İşlemsel Liderliğe İlişkin Betimsel Bulgular

TABLO 4.5’ de katılımcıların işlemsel liderlik stiline ilişkin görüşlerinin dağılımına yer verilmiştir.

TABLO 4. 5. İşlemsel Liderlik Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İşlemsel Liderlik		Değerler		
Madde No	Maddeler	N	\bar{X}	SS
	Koşullu Ödüllendirme			
24	Amirim, çabalarım sonucunda ödül almak istiyorsam, neler yapmam gerektiğini bana açıkça bildirir.	244	3,5943	1,06348
25	Amirim, alacağım ödülün niteliği konusunda fikir beyan etmeme izin verir.	244	3,4959	1,03637
26	Amirim, ne kadar çaba göstermem gerektiği ve karşılığında ne kadar ödül alacağımı önceden bildirir.	244	3,5410	1,07073
	İstisnalarla Yönetim			
28	Amirim, işler düzgün gittiği müddetçe herhangi bir değişiklik yapmaya çalışmaz.	244	3,4754	1,19128
29	Amirim, mevcut çalışma biçimi işe yarar olduktan sonra performansımızı arttırmak için yeni yollar aramaz.	244	3,3689	1,17729

30	Amirim, sadece işimi yapmak için yeterli olacak düzeyde bilgi verir.	244	3,5123	1,11658
31	Amirim, işimi her zaman olduğu şekilde aynen devam ettirmemden memnundur.	244	3,3811	1,13593

TABLO 4.5 incelendiğinde, koşullu ödüllendirme alt boyutu için en yüksek ortalamanın “Amirim, çabalarım sonucunda ödül almak istiyorsam, neler yapmam gerektiğini bana açıkça bildirir. ($\bar{X}=3,5943$)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Amirim, alacağım ödülün niteliği konusunda fikir beyan etmeme izin verir. ($\bar{X}=3,4959$)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir. İstisnalarla Yönetim alt boyutunda ise, en yüksek aritmetik ortalama “Amirim, sadece işimi yapmak için yeterli olacak düzeyde bilgi verir.” ($\bar{X}=3,5123$) ve en düşük ortalama ise “Amirim, mevcut çalışma biçimi işe yarar olduktan sonra performansımızı arttırmak için yeni yollar aramaz.” ($\bar{X}=3,3689$) maddesinde hesaplanmıştır.

4.3 KARAR VERME TARZLARINA İLİŞKİN BETİMSSEL BULGULAR

Katılımcıların karar verme tarzlarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri TABLO 4.6’ da yer verilmiştir.

TABLO 4. 6. Karar Verme Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	N= 346	
	\bar{X}	SS
Sezgisel Karar Verme	3,3238	1,05375
Bağımlı Karar Verme	3,7295	,69468
Kaçınmacı Karar Verme	3,7303	,68822
Ani Karar Verme	3,7492	,80658
Rasyonel Karar Verme	3,2508	,93000
Toplam Karar Verme Tarzları	3,7030	,48860

Bulgular, katılımcılar karar verme tarzlarında yer alan ifadelere “Katılıyorum”

şeklinde ifade etmişlerdir ($\bar{X}=3,7030$; $SS=,48860$). En yüksek ortalama ani karar verme ($\bar{X}=3,7492$), en düşük ise rasyonel karar verme ($\bar{X}=3,2508$) alt boyutlarından elde edilmiştir.

TABLO 4.7' de, askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin alt boyutların ikili karşılaştırılması sunulmuştur. Bu karşılaştırmada, alt boyutlar arasındaki korelasyonel ilişki ve aritmetik ortalama farklılıkları değerlerine yer verilmiştir.

TABLO 4. 7. Alt Boyutlara Göre, Askeri Personelin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Karar Verme Stilllerinin Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Ortalamalar Farkı	SS	t	P _t	r	P _r
Sezgisel-Bağımlı	-,40574	1,12457	-5,636***	,000	,224***	,000
Sezgisel-Kaçınmacı	-,40656	1,17503	-5,405***	,000	,140*	,029
Sezgisel-Ani	-,42541	1,23175	-5,395***	,000	,143*	,025
Sezgisel-Rasyonel	,07295	1,38055	,825	,410	,035	,582
Bağımlı-Kaçınmacı	-,00082	,71123	-,018	,986	,471***	,000
Bağımlı-Ani	-,01967	,90900	-,338	,736	,274***	,000
Bağımlı-Rasyonel	,47869	1,17310	6,374***	,000	-,022	,730
Kaçınmacı-Ani	-,01885	,81456	-,362	,718	,415***	,000
Kaçınmacı-Rasyonel	,47951	1,15772	6,470***	,000	-,001	,983
Ani-Rasyonel	,49836	1,22222	6,369***	,000	,014	,823

*P<0,05 **P<0,01 ***P<0,001

TABLO 4.7 incelendiğinde, Bağımlı ile Kaçınmacı (r = 0,471; P<0,001) ve Kaçınmacı ile Ani (r = 0,415; P<0,001) orta; Sezgisel ile Bağımlı (r = 0, 224; P<0,001), Sezgisel ile Kaçınmacı (r = 0, 140; P<0,001), Sezgisel ile Ani (r = 0, 143; P<0,001) ve Bağımlı-Ani (r = 0, 274; P<0,001) alt boyutları arasında düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki (korelasyon) olduğu hesaplanmıştır.

Tabloda ayrıca, alt boyutların ikili karşılaştırılması amacıyla yapılan eşleştirilmiş grup t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu amaçla on karşılaştırma yapılmış ve

hesaplanan t değerlerine göre, Sezgisel ile Bağımlı, Sezgisel ile Kaçınmacı, Sezgisel ile Ani, Bağımlı-Rasyonel, Kaçınmacı ile Rasyonel ve Ani ile Rasyonel Karar Verme alt boyutları arasındaki karşılaştırmalar arasında $\alpha = 0,001$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu bulguya göre, , askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin karar verme tarzlarının düzeylerinin Tablo 4.6’ da ortaya çıkan sıralaması istatistiksel açıdan da doğrulanmıştır. Bu duruma göre alt boyutların yüksek düzeyden düşüğe doğru sıralaması: (1) Ani Karar Verme, (2) Kaçınmacı Karar Verme, (3) Bağımlı Karar Verme, (4) Sezgisel Karar Verme ve (5) Rasyonel Karar Verme biçiminde olmuştur.

4.3.1 Sezgisel Karar Verme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular

TABLO 4.8’ de askeri personelin sezgisel karar verme alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımına yer verilmiştir.

TABLO 4. 8. Sezgisel Karar Verme Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sezgisel Karar Verme		Değerler		
Madde No	Maddeler	N	\bar{X}	SS
1	Amirim, bir karar vereceği zaman sezgilerine güvenir.	244	3,1598	1,34985
3	Amirim, bir karar verirken gerçekçi dayanaklar bulmaktan çok kararın doğru olduğunu hissetmesi önemlidir.	244	3,4303	1,25350
12	Amirim, bir karar vereceği zaman duygularına güvenir.	244	3,3115	,99034
16	Amirim, karar verirken içgüdülerine güvenir.	244	3,3279	1,31119
17	Amirim, genellikle kendisi için doğru olduğunu hissettiği kararlar verir.	244	3,3893	1,26037

TABLO 4.8 incelendiğinde, sezgisel karar verme alt boyutu için en yüksek ilk iki aritmetik ortalamanın “Amirim, bir karar verirken gerçekçi dayanaklar bulmaktan çok kararın doğru olduğunu hissetmesi önemlidir. ($\bar{X}=3,4303$)” ve “Amirim, genellikle kendisi için doğru olduğunu hissettiği kararlar verir. ($\bar{X}=3,3893$)” maddeleri için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Amirim, bir karar vereceği zaman sezgilerine güvenir. ($\bar{X}=3,1598$)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

4.3.2 Bağımlı Karar Verme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular

TABLO 4.9’ da askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin bağımlı karar verme alt boyutunda yer alan maddelere ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

TABLO 4. 9. Bağımlı Karar Verme Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Bağımlı Karar Verme		Değerler		
Madde No	Maddeler	N	\bar{X}	SS
2	Amirim, diğer insanlara danışmadan önemli kararlar vermez.	244	3,6926	,84607
5	Amirim, karar verirken diğer insanların tavsiyelerinden yararlanır.	244	3,8115	,95437
10	Amirim, bir karar vermesi gerektiğinde kendisini doğru yönlendirecek birine ihtiyaç duyar.	244	3,8566	,92514
18	Amirim, bir karar vereceği zaman diğer insanların yardımına ihtiyaç duyar.	244	3,7295	1,15852
22	Amirim, eğer diğer insanların desteğini alırsa karar vermek kendisi için daha kolay olur.	244	3,5574	1,03875

TABLO 4.9 incelendiğinde, bağımlı karar verme alt boyutu için en yüksek ilk

iki aritmetik ortalamamın “Amirim, bir karar vermesi gerektiğinde kendisini doğru yönlendirecek birine ihtiyaç duyar. ($\bar{X}=3,8566$)” ve “Amirim, karar verirken diğer insanların tavsiyelerinden yararlanır. ($\bar{X}=3,8115$)” maddeleri için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamamın ise, “Amirim, eğer diğer insanların desteğini alırsa karar vermek kendisi için daha kolay olur. ($\bar{X}=3,5574$)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

4.3.3 Kaçınmacı Karar Verme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular

TABLO 4.10’ da askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin kaçınmacı karar verme alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımına yer verilmiştir.

TABLO 4. 10. Kaçınmacı Karar Verme Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kaçınmacı Karar Verme		Değerler		
Madde No	Maddeler	N	\bar{X}	SS
6	Amirim, kararları üzerinde düşünmek zor geldiğinde karar vermeyi erteler.	244	3,7828	,90606
14	Amirim, son ana kadar önemli kararlar almaktan kaçınır.	244	3,7295	,97320
19	Amirim, önemli kararlar vermeyi mümkün olduğuca erteler.	244	3,8320	1,08887
21	Amirim, genellikle önemli kararlar vermeyi erteler.	244	3,6557	,95814
23	Amirim, önemli kararları genellikle son dakikada verir.	244	3,6516	,97159

TABLO 4.10 incelendiğinde, kaçınmacı karar verme alt boyutu için en yüksek ilk iki aritmetik ortalamamın “Amirim, önemli kararlar vermeyi mümkün olduğuca

erteler. ($\bar{X}=3,8320$)” ve “Amirim, kararları üzerinde düşünmek zor geldiğinde karar vermeyi erteler. ($\bar{X}=3,7828$)” maddeleri için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Amirim, önemli kararları genellikle son dakikada verir. ($\bar{X}=3,6516$)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

4.3.4 Ani Karar Verme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular

TABLO 4.11’ de askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin ani karar verme alt boyutunda yer alan maddelere ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

TABLO 4. 11. Ani Karar Verme Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ani Karar Verme		Değerler		
Madde No	Maddeler	N	\bar{X}	SS
8	Amirim, karar verirken düşünmeden, o an içinden gelen ne ise onu yapar.	244	3,7090	1,03108
9	Amirim, genellikle ani kararlar verir.	244	3,7008	1,02069
15	Amirim, sonuçlarını düşünmeden (tepkisel) karar verir.	244	3,7910	,99037
20	Amirim, sıklıkla ani kararlar verir.	244	3,9426	1,01267
24	Amirim, kararlarını bir an önce vermek ister.	244	3,6025	1,02327

TABLO 4.11 incelendiğinde, ani karar verme alt boyutu için en yüksek ilk iki aritmetik ortalamanın “Amirim, sıklıkla ani kararlar verir. ($\bar{X}=3,9426$)” ve “Amirim, sonuçlarını düşünmeden (tepkisel) karar verir. ($\bar{X}=3,7910$)” maddeleri için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Amirim, kararlarını bir an önce vermek ister. ($\bar{X}=3,6025$)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

4.3.4 Rasyonel Karar Verme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular

TABLO 4.12’ de askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin rasyonel karar verme alt boyutunda yer alan maddelere ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

TABLO 4.12. Rasyonel Karar Verme Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Rasyonel Karar Verme		Değerler		
Madde No	Maddeler	N	\bar{X}	SS
4	Amirim, bir karar vermeden önce, doğru kararı verdiğinden emin olmasını sağlayacak bilgi kaynaklarını yeniden gözden geçirir.	244	3,3525	1,09561
7	Amirim, karar verirken mantıklı ve sistematik yollar izler.	244	3,3402	1,04383
11	Amirim, karar vermesi için sorunun üzerinde dikkatle düşünmesi gerekir.	244	3,0369	1,19441
13	Amirim, bir karar vereceği zaman belirli bir amaçla ilgili olarak çeşitli seçenekler üzerinde düşünür.	244	3,2500	1,09948
25	Amirim, genellikle akılcı kararlar alır.	244	3,2746	1,22155

TABLO 4.12 incelendiğinde, rasyonel karar verme alt boyutu için en yüksek ilk iki aritmetik ortalamanın “Amirim, bir karar vermeden önce, doğru kararı verdiğinden emin olmasını sağlayacak bilgi kaynaklarını yeniden gözden geçirir. ($\bar{X}=3,3525$)” ve “Amirim, karar verirken mantıklı ve sistematik yollar izler. ($\bar{X}=3,3402$)” maddeleri için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Amirim, karar vermesi için sorunun üzerinde dikkatle düşünmesi gerekir. ($\bar{X}=3,0369$)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

4.3.5. Demografik Özelliklerine Göre Yöneticilerin Liderlik Stilleri Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin liderlik stilleri algıları; ünvan, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.3.6. Ünvan Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri düzeylerinin ünvan değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla, tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar TABLO 4.13' de sunulmuştur.

TABLO 4. 13. Ünvan Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Ünvan	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Dönüştürücü Liderlik	A. Subay	27	3,2273	,30070	4,727	,010	A-C B-C
	B. AstSubay	154	3,3517	,49980			
	C. Uzm.Çavuş-Çavuş/Uzm.Onbaşı-Onbaşı/Er	63	3,5313	,49599			
Koşullu Ödüllendirme	A. Subay	27	3,2593	,54171	7,238	,001	A-C B-C
	B. AstSubay	154	3,4697	,82059			
	C. Uzm.Çavuş-Çavuş/Uzm.Onbaşı-Onbaşı/Er	63	3,8466	,76159			
İstisnalarla Yönetim	A. Subay	27	3,0741	,58759	18,860	,000	A-C B-C
	B. AstSubay	154	3,2890	,84701			
	C. Uzm.Çavuş-Çavuş/Uzm.Onbaşı-Onbaşı/Er	63	3,9444	,68604			

*P<0,05

**P<0,01

***P<0,001

TABLO 4.13 incelendiğinde, liderlik stillerinin tüm alt boyutlarında, Uzman Çavuş-Çavuş/ Uzman Onbaşı-Onbaşı/Er olan askeri personelin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, katılımcıların dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algıları [$F_{(2-323)} = 3,092; P<0,05$], Koşullu Ödüllendirmeye ait işlemsel liderlik stiline ilişkin algıları [$F_{(2-323)} = 3,092; P<0,05$] ve İstisnalarla Yönetime ait işlemsel liderlik stiline ilişkin algıları [$F_{(2-323)} = 3,092; P<0,05$] ünvan değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Post Hoc analizlerinden Scheffe testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; anlamlı farkın Subay ile Uzman Çavuş-Çavuş/Uzman Onbaşı-Onbaşı/Er ve Astsubay ile Uzm.Çavuş-Çavuş/Uzm.Onbaşı-Onbaşı/Er arasında olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgu, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin ünvan değişkeninin liderlik tarzlarına ilişkin algılarını etkilediğini göstermektedir.

4.3.7. Yaş Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin liderlik stilleri algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla, tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar TABLO 4.14' de sunulmuştur.

TABLO 4. 14. Yaş Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Dönüştürücü Liderlik	A.20-25	30	3,4804	,47188	1,764	,155	-
	B.26-30	98	3,3514	,54979			
	C.31-35	93	3,4303	,42995			
	D. 36 ve üstü	23	3,2134	,42517			
Koşullu Ödüllendirme	A.20-25	30	3,6556	,77550	2,205	,088	-
	B.26-30	98	3,5204	,87483			
	C.31-35	93	3,6237	,74572			
	D. 36 ve üstü	23	3,1739	,61848			
İstisnalarla Yönetim	A.20-25	30	3,7417	,59626	2,103	,100	-
	B.26-30	98	3,3571	,92989			
	C.31-35	93	3,4651	,83291			
	D. 36 ve üstü	23	3,2391	,62830			

*P<0,05

**P<0,01

***P<0,001

TABLO 4.14 incelendiğinde, askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin liderlik stilleri algıları tüm alt boyutlarda, 20-25 yaş aralığında olan askeri personelin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Yalnız hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algıları [$F_{(3-240)} = 0,155$; $P>0,05$], Koşullu Ödüllendirmeye ait işlemsel liderlik stiline ilişkin algıları [$F_{(3-240)} = 2,205$; $P>0,05$] ve İstisnalarla Yönetime ait işlemsel liderlik stiline ilişkin algıları [$F_{(3-240)} = 2,103$; $P>0,05$] yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı gözlenmiştir.

Bu bulgu, Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin yaş değişkenlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarını etkilemediğini göstermektedir.

4.3.8. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin liderlik stilleri algılarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla, tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar TABLO 4.15’ de sunulmuştur.

TABLO 4. 15. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamli fark
Dönüştürücü Liderlik	A. Lise	52	3,4672	,48625	,966	,382	-
	B. Önlisans- Astsubay okulu	156	3,3589	,50009			
	C. Lisans	36	3,3748	,43846			
Koşullu Ödüllendirme	A. Lise	52	3,8590	,73311	5,318	,005	A-B
	B. Önlisans- Astsubay okulu	156	3,4594	,81328			
	C. Lisans	36	3,4537	,73529			
İstisnalarla Yönetim	A. Lise	52	4,0288	,65614	19,069	,000	A-B A-C
	B. Önlisans- Astsubay okulu	156	3,2788	,85334			
	C. Lisans	36	3,2500	,60651			

*P<0,05

**P<0,01

***P<0,001

TABLO 4.15 incelendiğinde, tüm alt boyutlarda lise mezunu olan askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin liderlik stilleri algıları diğer gruptakilere göre daha olumludur. Yalnız hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin dönüştürücü liderlik stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,966$; $P>0,05$] eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmazken; Koşullu Ödüllendirmeye ait işlemsel liderlik stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = 5,318$; $P<0,05$] ve İstisnalarla Yönetime ait işlemsel liderlik stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = 19,069$; $P<0,05$] anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlenmiştir.

Bu bulgu, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin eğitim durumu değişkeninin dönüştürücü liderlik algılarını etkilemediğini göstermektedir.

İşlemsel Liderliğin Koşullu ödüllendirme alt boyutunda anlamlı farklılık yapılan Scheffe testi ile lise ile ön lisans/Astsubay okulu mezunu olan katılımcılar arasında olduğu gözlenmiştir. Buna göre, lise mezunlarının Koşullu ödüllendirme ($\bar{X}=3,8590$) algıları, Önlisans-Astsubay okulu mezunlarınıninkine ($\bar{X}=3,4594$) göre daha olumludur.

İşlemsel Liderliğin İstisnalarla Yönetim alt boyutunda anlamlı farklılık, yapılan Scheffe testi ile; lise ile ön lisans/Astsubay okulu mezunu ve lise ile lisans mezunu olan katılımcılar arasında olduğu gözlenmiştir. Buna göre, lise mezunlarının ($\bar{X}=4,0288$) , Önlisans-Astsubay okulu mezunlarınıninkine ($\bar{X}=3,2788$) göre; lise mezunlarının ($\bar{X}=4,0288$) ise lisans mezunlarına göre ($\bar{X}=3,2500$) istisnalarla yönetim algıları daha olumludur.

Bulgular, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin eğitim durumu değişkeninin işlemsel liderlik algılarını etkilediğini göstermektedir.

4.3.9. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin liderlik stilleri algılarının çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla, tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar TABLO 4.16'da sunulmuştur.

TABLO 4. 16. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Dönüştürücü Liderlik	A. 1-5 yıl	60	3,3993	,45715	,790	,455	-
	B. 6-10 yıl	90	3,3342	,51638			
	C. 11 yıl ve üstü	94	3,4227	,48163			
Koşullu Ödüllendirme	A. 1-5 yıl	60	3,3778	,82217	3,553	,030	A-B
	B. 6-10 yıl	90	3,7111	,84387			
	C. 11 yıl ve üstü	94	3,4894	,71626			
İstisnalarla Yönetim	A. 1-5 yıl	60	3,5667	,61903	1,022	,362	-
	B. 6-10 yıl	90	3,3750	,94009			
	C. 11 yıl ve üstü	94	3,4069	,85743			

*P<0,05

**P<0,01

***P<0,001

Hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,790$; $P>0,05$] ve istisnalarla yönetime ait işlemsel liderlik stiline ilişkin algıları [$F_{(2241)}=1,022$; $P>0,05$] çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmazken; koşullu ödüllendirmeye ait işlemsel liderlik stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = 3,553$; $P<0,05$] anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlenmiştir.

İşlemsel Liderliğin Koşullu ödüllendirme alt boyutunda yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; anlamlı farklılık 1-5 yıl çalışma süresine sahip katılımcılar ile 6-10 yıl çalışma süresine sahip katılımcılar arasında olduğu gözlenmiştir. Buna göre, 6-10 yıl çalışma süresine sahip katılımcıların ($\bar{X}=3,7111$) Koşullu ödüllendirme algıları, 1-5 yıl çalışma süresine sahip katılımcılarınıninkine ($\bar{X}=3,3778$) göre daha olumludur.

Bu bulgu, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin çalışma süresi değişkenin koşullu ödüllendirmeye ait işlemsel liderlik tarzlarına ilişkin algılarını etkilediğini göstermektedir.

4.3.10. Demografik Özelliklerine Göre Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin karar verme stilleri algılarına ilişkin görüşleri; ünvan, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.3.11. Ünvan Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin karar verme stilleri algılarının ünvan değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla, tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar TABLO 4.17’ de sunulmuştur.

TABLO 4. 17. Ünvan Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Ünvan	n	\bar{x}	SS	F	P	Anlamlı fark
Sezgisel Karar Verme	A. Subay	27	2,7037	1,09456	6,673*	,002	A-B A-C
	B. AstSubay	15	3,3325	1,10477			
	C. Uzm.Çavuş-Çavuş/Uzm.Onbaşı-Onbaşı/Er	63	3,5683	,78058			

Bağımlı Karar Verme	A. Subay	27	3,6889	,4717 7	,193	,825	-
	B. AstSubay	15	3,7506	,6585 0			
	C. Uzm.Çavuş- Çavuş/Uzm.Onbaşı -Onbaşı/Er	63	3,6952	,8514 6			
Kaçınmacı Karar Verme	A. Subay	27	3,9111	,3935 4	4,956* *	,008	B-C
	B. AstSubay	15	3,6260	,6657 6			
	C. Uzm.Çavuş- Çavuş/Uzm.Onbaşı -Onbaşı/Er	63	3,9079	,7901 2			
Ani Karar Verme	A. Subay	27	4,0296	,7955 7	2,159	,118	-
	B. AstSubay	15	3,6870	,7844 7			
	C. Uzm.Çavuş- Çavuş/Uzm.Onbaşı -Onbaşı/Er	63	3,7810	,8490 7			
Rasyonel Karar Verme	A. Subay	27	3,4593	,8463 8	,838	,434	-
	B. AstSubay	15	3,2091	,9511 9			
	C. Uzm.Çavuş- Çavuş/Uzm.Onbaşı -Onbaşı/Er	63	3,2635	,9128 7			

*P<0,05

**P<0,01

***P<0,001

TABLO 4.17 sezgisel karar verme boyutunda ünvanı Uzman Çavuş-Çavuş/ Uzman Onbaşı-Onbaşı/Er olan askeri personelin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip

oldukları, bağımlı karar verme boyutunda ise ünvanı Astsubay olan askeri personelin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Diğer boyutlarda (kaçınmacı karar verme, ani karar verme, rasyonel karar verme) ise ünvanı subay olan askeri personelin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, katılımcıların sezgisel karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = 6,673$; $P < 0,05$], Kaçınmacı karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = 4,956$; $P < 0,05$] ünvan değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşırken; Bağımlı karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,193$; $P > 0,05$], Ani karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = 2,159$; $P > 0,05$] ve Rasyonel karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,838$; $P > 0,05$] ünvan değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermemiştir. Bu bulgu, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin ünvan değişkenlerinin bağımlı karar verme, ani karar verme ve rasyonel karar vermeye ilişkin algılarını etkilemediğini göstermektedir.

Sezgisel karar verme boyutunda anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Post Hoc analizlerinden Scheffe testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; anlamlı farkın Subay ile Uzman Çavuş-Çavuş/Uzman Onbaşı-Onbaşı/Er ve Astsubay ile Uzman Çavuş-Çavuş/Uzman Onbaşı-Onbaşı/Er arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, ünvanı subay olan askeri personelin sezgisel karar vermeye ilişkin algıları ($\bar{X}=2,7037$) diğer gruplarda yer alan katılımcılara göre daha olumsuzdur. Bu bulgu, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin ünvan değişkenlerinin sezgisel karar vermeye ilişkin algılarını etkilediğini göstermektedir.

Kaçınmacı karar verme boyutunda anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Post Hoc analizlerinden Scheffe testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; anlamlı farkın Astsubay ile Uzman Çavuş-Çavuş/Uzman Onbaşı-Onbaşı/Er arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, ünvanı astsubay olan askeri personelin kaçınmacı karar vermeye ilişkin algıları ($\bar{X}=3,6260$) diğer grupta yer alan katılımcılara göre daha olumsuzdur. Bu bulgu, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin ünvan değişkenlerinin kaçınmacı karar vermeye ilişkin algılarını etkilediğini göstermektedir.

4.3.12 Yaş Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin karar verme stilleri algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla, tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar TABLO 4.18’de sunulmuştur.

TABLO 4.18. Yaş Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Sezgisel Karar Verme	A.20-25	30	3,4333	,81551	,123	,947	-
	B.26-30	98	3,3041	1,19284			
	C.31-35	93	3,3118	,93225			
	D. 36 ve üstü	23	3,3130	1,20880			
Bağımlı Karar Verme	A.20-25	30	3,8067	,81956	,600	,615	-
	B.26-30	98	3,7694	,67921			
	C.31-35	93	3,6968	,64714			
	D. 36 ve üstü	23	3,5913	,78735			
Kaçınmacı Karar Verme	A.20-25	30	4,0933	,40593	,123**	,001	A-B
	B.26-30	98	3,7898	,45623			
	C.31-35	93	3,5376	,90409			
	D. 36 ve üstü	23	3,7826	,56861			
Ani Karar Verme	A.20-25	30	4,0267	,46307	2,843*	,038	A-C
	B.26-30	98	3,8327	,63551			
	C.31-35	93	3,5935	,99015			

	D. 36 ve üstü	23	3,6609	,88098			
Rasyonel Karar Verme	A.20-25	30	3,3133	1,01531	,860	,463	-
	B.26-30	98	3,1878	,91846			
	C.31-35	93	3,2301	,93481			
	D. 36 ve üstü	23	3,5217	,84797			

*P<0,05

**P<0,01

***P<0,001

TABLO 4.18 incelendiğinde, karar verme stilleri algıları tüm alt boyutlarında, 20-25 yaş aralığında olan askeri personelin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, katılımcıların sezgisel karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,123$; $P>0,05$], bağımlı karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,600$; $P>0,05$], rasyonel karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,860$; $P>0,05$] yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermezken, kaçınmacı karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,123$; $P>0,05$] ve ani karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = 2,843$; $P>0,05$] yaş değişkenine göre anlamlı farklılaşma göstermiştir. Bu bulgu, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin yaş değişkeninin sezgisel karar verme stili, bağımlı karar verme stili ve rasyonel karar verme stiline ilişkin algılarını etkilemediğini göstermektedir.

Kaçınmacı karar verme boyutunda anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Post Hoc analizlerinden Dunnet C testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; anlamlı farkın 20-25 yaş ile 26-30 yaş arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, 20-25 yaş aralığında olan askeri personelin kaçınmacı karar verme stillerine ilişkin algıları ($\bar{X}=4,0933$), 26-30 yaş aralığında ($\bar{X}=3,7898$) olan gruba göre daha olumludur. Bu bulgu, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin yaş değişkeninin kaçınmacı karar verme stillerine ilişkin algılarını etkilediğini göstermektedir.

Ani karar verme boyutunda anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Post Hoc analizlerinden Dunnet C testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; anlamlı farkın 20-25 yaş ile 31-35 yaş arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, 20-25 yaş aralığında olan askeri personelin kaçınmacı karar verme stillerine ilişkin algıları ($\bar{X}=4,0267$), 31-35 yaş aralığında ($\bar{X}=3,5935$) olan gruba göre daha olumludur. Bu bulgu, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin yaş değişkeninin ani karar verme stillerine ilişkin algılarını etkilediğini göstermektedir.

4.3.13. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin karar verme stilleri algılarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla, tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar TABLO 4.19’da sunulmuştur.

TABLO 4.19. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Sezgisel Karar Verme	A. Lise	52	3,4885	,69555	4,317*	,014	A-C
	B. Önlisans-Astsubay okulu	156	3,3744	1,09985			
	C. Lisans	36	2,8667	1,17498			
Bağımlı Karar Verme	A. Lise	52	3,6192	,87605	,834	,436	-
	B. Önlisans-Astsubay okulu	156	3,7577	,66508			
	C. Lisans	36	3,7667	,50029			
	A. Lise	52	3,8769	,82998	4,791**	,009	B-C

Kaçınmacı Karar Verme	B. Önlisans-Astsubay Okulu	156	3,6308	,67285			
	C. Lisans	36	3,9500	,39243			
Ani Karar Verme	A. Lise	52	3,6923	,89132	2,257	,107	-
	B. Önlisans-Astsubay Okulu	156	3,7077	,79137			
	C. Lisans	36	4,0111	,70903			
Rasyonel Karar Verme	A. Lise	52	3,2692	,92536	1,463	,234	-
	B. Önlisans-Astsubay Okulu	156	3,1910	,96235			
	C. Lisans	36	3,4833	,76401			

*P<0,05

**P<0,01

***P<0,001

TABLO 4.19 incelendiğinde, sezgisel karar verme stiline ilişkin algıları lise mezunu olan askeri personelin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip iken, diğer boyutlarda (bağımlı karar verme, kaçınmacı karar verme, ani karar verme ve rasyonel karar verme) ise lisans mezunu olan askeri personelin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, katılımcıların bağımlı karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,834$; $P>0,05$], Ani karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,107$; $P>0,05$], Rasyonel karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = 1,463$; $P>0,05$] eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermezken, Sezgisel karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = 4,317$; $P<0,05$] ve Kaçınmacı karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = 4,791$; $P<0,05$] eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılaşma göstermiştir. Bu bulgu, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin eğitim durumu değişkeninin bağımlı karar verme, ani karar verme ve rasyonel karar verme stillerine ilişkin algılarını etkilemediğini göstermektedir.

Sezgisel karar verme boyutunda anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Post Hoc analizlerinden Dunnet C testi uygulanmıştır. Bu

testin sonuçlarına göre; anlamlı farkın lise ile lisans mezunu olan askeri personel arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, lise mezunu olan askeri personelin sezgisel karar verme stillerine ilişkin algıları ($\bar{X}=3,4885$), lisans mezunu ($\bar{X}=2,8667$) olan gruba göre daha olumludur. Bu bulgu, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin eğitim durumu değişkeninin sezgisel karar verme stillerine ilişkin algılarını etkilediğini göstermektedir.

Kaçınmacı karar verme boyutunda anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Post Hoc analizlerinden Dunnet C testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; anlamlı farkın Önlisans-Astsubay okulu ile lisans mezunu olan askeri personel arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, lisans mezunu olan askeri personelin kaçınmacı karar verme stillerine ilişkin algıları ($\bar{X}=3,9500$), Önlisans-Astsubay okulu mezunu ($\bar{X}=3,6308$) olan gruba göre daha olumludur. Bu bulgu, Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin eğitim durumu değişkeninin kaçınmacı karar verme stillerine ilişkin algılarını etkilediğini göstermektedir.

4.3.14. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Hava Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin karar verme stilleri algılarının çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla, tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar TABLO 4.20’ de sunulmuştur.

TABLO 4.20. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	n	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlı fark
Sezgisel Karar Verme	A. 1-5 yıl	60	3,2900	,95202	1,257	,286	-
	B. 6-10 yıl	90	3,2111	1,18998			
	C. 11 yıl ve üstü	94	3,4532	,97017			
	A. 1-5 yıl	60	3,6833	,70763	,834	,435	-

Bağımlı Karar Verme	B. 6-10 yıl	90	3,6844	,71891			
	C. 11 yıl ve üstü	94	3,8021	,66332			
Kaçınmacı Karar Verme	A. 1-5 yıl	60	3,8033	,64676	,651	,523	-
	B. 6-10 yıl	90	3,6733	,65989			
	C. 11 yıl ve üstü	94	3,7383	,74084			
Ani Karar Verme	A. 1-5 yıl	60	3,8100	,71916	,719	,488	-
	B. 6-10 yıl	90	3,6689	,81125			
	C. 11 yıl ve üstü	94	3,7872	,85550			
Rasyonel Karar Verme	A. 1-5 yıl	60	3,1833	,99032	,393	,675	-
	B. 6-10 yıl	90	3,3156	,90838			
	C. 11 yıl ve üstü	94	3,2319	,91689			

*P<0,05

**P<0,01

***P<0,001

TABLO 4.20 incelendiğinde hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları, katılımcıların sezgisel karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = 1,257$; $P>0,05$]; bağımlı karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,834$; $P>0,05$]; kaçınmacı karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,651$; $P>0,05$]; ani karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,719$; $P>0,05$] ve rasyonel karar verme stiline ilişkin algıları [$F_{(2-241)} = ,393$; $P>0,05$] çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını göstermiştir. Bu durumda, çalışma süresi değişkeni, askeri personelin karar verme stilleri üzerinde etkili bulunmamıştır.

4.4. LİDERLİK STİLLERİ İLE KARAR VERME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hava Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stilleri algılarına ilişkin askeri personelin görüşlerini temele alarak yapılan korelasyon analizi sonuçları TABLO 4.21’de verilmiştir.

TABLO 4.21 Hava Kuvvetleri Komutanlığında Görev Yapan Askeri Personelin Görüşlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Dönüşümcü Liderlik	Koşullu Ödüllendirme	İstisnalarla Yönetim	Sezgisel Karar Verme	Bağımlı Karar Verme	Kaçınmacı Karar Verme	Ani Karar Verme	Rasyonel Karar Verme
Dönüştürücü Liderlik	1							
Koşullu Ödüllen.	,435**	1						
İstisnalarla Yönetim	,190**	,363**	1					
Sezgisel Karar Verme	,235**	,255**	,372**	1				
Bağımlı Karar Verme	,262**	,139*	-,058	,244**	1			
Kaçınmacı Karar Verme	,175**	,067	-,110	,140*	,471**	1		
Ani Karar Verme	,003	-,077	-,113	,143*	,274**	,415**	1	
Rasyonel Karar Verme	,117	,286**	,213**	,035	-,022	-,001	,014	1

(**) Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

(*) Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

TABLO 4.21 incelendiğinde; sezgisel karar verme ($r = ,235$; $P < 0,01$), bağımlı karar verme ($r = ,262$; $P < 0,01$), kaçınmacı karar verme ($r = ,175$; $P < 0,01$) ile dönüştürücü liderlik arasında düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. Buna rağmen, ani karar verme ($r = ,003$; $P > 0,01$) ve rasyonel karar verme ($r = ,117$; $P > 0,01$) ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Sezgisel karar verme ($r = ,255$; $P < 0,01$), bağımlı karar verme ($r = ,139$; $P < 0,05$) ve rasyonel karar verme ($r = ,286$; $P > 0,01$) ile dönüştürücü liderlik arasında düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. Buna rağmen, ani karar verme ($r = -,077$; $P > 0,01$) ve kaçınmacı karar verme ($r = ,067$; $P < 0,01$) ile koşullu ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Sezgisel karar verme ($r = ,372$; $P < 0,01$) ile istisnalarla yönetim arasında orta ve rasyonel karar verme ($r = ,213$; $P > 0,01$) ile istisnalarla yönetim arasında düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. Buna rağmen, bağımlı karar verme ($r = -,058$; $P > 0,05$), ani karar verme ($r = -,113$; $P > 0,01$) ve kaçınmacı karar verme ($r = -,110$; $P > 0,01$) ile koşullu ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1.SONUÇLAR

Hava kuvvetleri Komutanlığında yöneticilerin liderlik stilleri ve karar verme stillerine ilişkin askeri personelin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar boyutlar halinde aşağıda verilmiştir.

5.1.1. Dönüştürücü Liderlik Stiline İlişkin Sonuçlar

- Bu boyutta askeri personel en çok “Amirim, astları ona layık olabilmek için daha verimli çalışırlar.” ifadesini benimsemişlerdir. “Amirim, mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.” ifadesine en az katılım göstermişlerdir.
- Dönüştürücü liderlik stiline ilişkin askeri personelin görüşleri yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde değişmemekte, ancak ünvan değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

5.1.2. Askeri Personelin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Stili ile Karar Verme Stili Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

- Askeri personelin görüşlerine göre ise, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile sezgisel karar verme, bağımlı karar verme ve kaçınmacı karar verme stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

- Askeri personelin görüşlerine göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile ani karar verme stili ve rasyonel karar verme stili arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

5.1.3. İşlemsel Liderlik Stiline İlişkin Sonuçlar

- Koşullu ödüllendirme boyutunda askeri personel en çok “Amirim, çabalarım sonucunda ödül almak istiyorsam, neler yapmam gerektiğini bana açıkça bildirir.” ifadesini benimsemişlerdir. “Amirim, alacağım ödülün niteliği konusunda fikir beyan etmeme izin verir.” ifadesine en az katılım göstermişlerdir.
- İstisnalarla yönetim boyutunda askeri personel en çok “Amirim, sadece işimi yapmak için yeterli olacak düzeyde bilgi verir.” ifadesini benimsemişlerdir. “Amirim, mevcut çalışma biçimi işe yarar olduktan sonra performansımızı arttırmak için yeni yollar aramaz.” ifadesine en az katılım göstermişlerdir.
- Koşullu ödüllendirme boyutuna ilişkin işlemsel liderlik stiline ilişkin askeri personelin görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde değişmezken, unvan, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Eğitim durumunda ise, Lise ile Önlisans/Astsubay Okulu mezunları ve çalışma süresi değişkeninde ise 1-5 yıl arası çalışan ile 6-10 yıl arasında çalışan askeri personel arasında olduğu tespit edilmiştir.
- İstisnalarla yönetim boyutuna ilişkin işlemsel liderlik stiline ilişkin askeri personelin görüşleri yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde değişmemekte, ancak unvan ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Eğitim durumunda ise, farklılık lise ile önlisans/Astsubay okulu ve lise ile lisans mezunu olanlar arasındadır.

5.1.4. Askeri Personelin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Koşullu Ödüllendirme Boyutuna İlişkin İşlemsel Liderlik Stili ile Karar Verme Stili Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

- Askeri personelin görüşlerine göre ise, yöneticilerin koşullu ödüllendirmeye ilişkin işlemsel liderlik stili ile sezgisel karar verme, bağımlı karar verme ve rasyonel karar verme stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- Askeri personelin görüşlerine göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile ani karar verme stili ve kaçınmacı karar verme stili arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

5.1.5. Askeri Personelin Görüşlerine Göre Yöneticilerin İstisnalarla Yönetim Boyutuna İlişkin İşlemsel Liderlik Stili ile Karar Verme Stili Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

- Askeri personelin görüşlerine göre ise, yöneticilerin istisnalarla yönetim ilişkin işlemsel liderlik stili ile sezgisel karar verme ve rasyonel karar verme stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- Askeri personelin görüşlerine göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile ani karar verme stili, bağımlı karar verme ve kaçınmacı karar verme stili arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

5.1.6. Karar Verme Stiline İlişkin Sonuçlar

- Askeri personelin görüşlerine göre, sezgisel karar verme stilleri ile bağımlı, kaçınmacı ve ani karar verme stilleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki varken; rasyonel karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Askeri personelin görüşlerine göre, bağımlı karar verme stilleri ile sezgisel, kaçınmacı ve ani karar verme stilleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki varken; rasyonel karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- Askeri personelin görüşlerine göre, ani karar verme stilleri ile sezgisel, kaçınmacı ve ani karar verme stilleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki varken; rasyonel karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Askeri personelin görüşlerine göre, kaçınmacı karar verme stilleri ile sezgisel, bağımlı ve ani karar verme stilleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki varken; rasyonel karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

5.1.7. Sezgisel Karar Verme Stiline İlişkin Sonuçlar

- Bu boyutunda askeri personel en çok “Amirim, bir karar verirken gerçekçi dayanaklar bulmaktan çok kararın doğru olduğunu hissetmesi önemlidir.” ifadesini benimsemişlerdir. “Amirim, bir karar vereceği zaman sezgilerine güvenir.” ifadesine en az katılım göstermişlerdir.
- Bu boyuta askeri personelin görüşleri yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde değişmezken, unvan ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Eğitim durumunda ise, Lise ile Lisans mezunları arasında farklılaşma gözlenmiştir.

5.1.8. Bağımlı Karar Verme Stiline İlişkin Sonuçlar

- Bu boyutunda askeri personel en çok “Amirim, bir karar vermesi gerektiğinde kendisini doğru yönlendirecek birine ihtiyaç duyar.” ifadesini benimsemişlerdir. “Amirim, eğer diğer insanların desteğini alırsa karar vermek kendisi için daha kolay olur.” ifadesine en az katılım göstermişlerdir. Unvan, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

5.1.9. Kaçınmacı Karar Verme Stiline İlişkin Sonuçlar

- Bu boyutunda askeri personel en çok “Amirim, önemli kararlar vermeyi mümkün olduğunca erteler.” ifadesini benimsemişlerdir. “Amirim, önemli kararları genellikle son dakikada verir.” ifadesine en az katılım göstermişlerdir.

- Bu boyuta ilişkin askeri personelin görüşleri çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir şekilde değişmemekte, ancak unvan, yaş ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

5.1.10. Ani Karar Verme Stiline İlişkin Sonuçlar

- Bu boyutunda askeri personel en çok “Amirim, sıklıkla ani kararlar verir.” ifadesini benimsemişlerdir. “Amirim, kararlarını bir an önce vermek ister.” ifadesine en az katılım göstermişlerdir.
- Bu boyuta askeri personelin görüşleri unvan, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde değişmezken, yaş değişkeninde farkın kaynağının 20-25 yaş ile 26-30 yaş arasındaki askeri personel arasında olduğu tespit edilmiştir.

5.1.11. Rasyonel Karar Verme Stiline İlişkin Sonuçlar

- Bu boyutunda askeri personel en çok “Amirim, bir karar vermeden önce, doğru kararı verdiğinden emin olmasını sağlayacak bilgi kaynaklarını yeniden gözden geçirir.” ifadesini benimsemişlerdir. “Amirim, karar vermesi için sorunun üzerinde dikkatle düşünmesi gerekir.” ifadesine en az katılım göstermişlerdir. Bu boyuta askeri personelin görüşleri unvan, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

5.2. ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Askeri yöneticilerin kendilerini tanımalarına ve kendi yetenekleri hakkında bilgi sahibi olmalarına yönelik eğitimler ve çeşitli aktiviteler düzenlenebilir.

2. Askeri yöneticilerin katılmalı karar verme stilleri, askeri personel üzerinde bilinen önemli etkileri göz ardı edilmemelidir. Yöneticilerin bu konuda askeri personele olanak sunmaları sağlanmalıdır.
3. Yöneticilere ve askeri personele, yöneticilerin karar verme ile problem çözme becerilerini geliştirebilecekleri eğitim programları verilebilir.
4. Sistemde değişime ve dönüşüme açık olan liderlere yer verilmelidir. Yöneticilerin ve askeri personelin değişim ve dönüşüm yolunda kendilerini geliştirebilecekleri fırsatlar ve imkânlar sunulmalıdır.
5. Komutanlıkların işleyebilen ve gerçekçi vizyon ve misyonlarının olması önemlidir. Bu bilincin askeri yöneticilerine ve askeri personellere kazandırılmalıdır.
6. Yöneticilerin karar verirken olabildiğince bilgiye sahip olması ve alternatif çözümlerden en optimum olanını seçebilmesi konusunda yardımcı olunmalıdır.
7. Bu çalışma, liderlik stilleri konusunda kavramsal bir yapı oluşturmaktadır. Ayrıca, liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiler ile ilgili somut sonuçlar ve değerlendirmeler ortaya koymaktadır. Dolayısıyla başka çalışmalarda Liderlik stillerinin farklı değişkenler ile ilişkilerinin incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.
8. Bu çalışmada elde edilen sonuçların daha fazla genelleştirilebilmesini sağlamak açısından, liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiler diğer sektörlerde çalışanları konu alan araştırmalarla incelenebilir.
9. Araştırma nicel bir araştırma olarak desenlenmiş olup; nitel bir araştırma yapıp nedenlerin kaynakları daha derinlemesine incelenebilir.

KAYNAKÇA

- AKAT İlker, et al, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997
- ALBANESE Robert, **Management, Southwestern Publishing Co.**, ABD, 1988
- ALLEN Louis A., **Management and Organization**, Mc. Graw-Hill Book Company Inc. New York, 1958
- ALŞAL Abdulkadir, **Bir Kamu Kurumundaki Orta Düzey Yöneticilerin**, Kuantum Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara, 2009
- ARKAN Metin, **Liderlik Prensipleri Performans Göstergeleri**, Kara Harp Okulu, Ankara, 1997
- ARNOLD Hugh J. and FELDMAN Daniel C, **Organizational Behavior, Mc. Graw Hill Inc.**, ABD, 2 nci Basım, 1986
- AVŞAROĞLU Selahattin ve ÜRE Ömer, **Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Selçuk Üniversitesi Dergisi, Konya, 2007
- BABACAN M. Çağatay, **Bankalarda Çalışan Orta Kademeli Yöneticilerin Liderlik Tarzları**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1993
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. Yayın No: 111, Ankara, 1982
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Yönetim.**, Gül Kitapevi, Ankara, 1989
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. Yayın No: 108., Ankara, 1991
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri.**, Kadıoğlu Matbaası., Ankara, 1992

BİLGİN Nuri, Atatürk ve Karizma, **21.yy. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 1997

BİLKAY Sibel, **Karar Alma Süreci ve Kararın Yönetimdeki Önemi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1990

BRYMAN Alan, **Charisma and Leadership in Organizations**, Sage Publication Ltd., London, 1993

Büyük Larousse, **Sözlük ve Ansiklopedisi**, Gelişim Yayınları A.Ş., 11 nci Cilt, İstanbul., 1986

CAN Abdullah, Durumsal Karar Oluşturma Süreçlerinde Sezgisel Yaklaşımın Eleştirisi, **21.yy. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 1997

CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim** (7. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005

CAN, Halil; TUNCER, Doğan; AYHAN, Doğan Yaşar. **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999

CAN, Niyazi, **Öğretmen Liderliği Becerileri ve Bu Becerilerin Gerçekleştirilme Düzeyi**, [http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_22/16-%20\(263-288.%20syf.\).pdf](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_22/16-%20(263-288.%20syf.).pdf)

CERTO Samuel C. and APPELBAUM Steven H., **Principle of Modern Management**, Wm. C. Brawn Company Publisher, 2 nci Basım, ABD, 1983

ÇOLAKKADIOĞLU Oğuzhan, **Ergenlerde Karar Verme Ölçeği'nin (Adolescent Decision Making Questionnaire) Uyarlama Çalışması**, Yüksek Lisans, Adana, 2003

ÇOMAK Nebahat A., Liderlerin Etkili Dil Kullanımı ve Söylemi, **21.yy. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 1997

ÇOBAN, Esen A., HAMAMCI, Z., “**Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi**”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:14, No:2, Kastamonu, Ekim 2006

DAFT Richard, L., **Management, The Dryden Press**, 4 ncü Basım, ABD, 1997

DALE Ernest, **Management Theory and Practice**, Mc. Graw Hill Book Company, New York, 1973

DAVIS Keith and WESTROM John W., **Human Behavior at Work, Mc Graw Hill Book Company**, 8 nci Basım, ABD, 1989

DEMİREL Özcan, Liderlik Eğitim Programlarında Yer Alan Hedeflerin Analizi, **21.yy. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 1997

DİLEK Hakan, **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2005

DUTTON Gail, **The Re-Enchantment of Work**, Harvard Business Review, 1998

EDİNSEL Kerim, Bürokratik Örgütten "Kendi Kendine" Öğrenen Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorunları, **21.yy. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 1997

ERCİL Yavuz, “Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli”, **21.yy Deniz Harp Okulu Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 1997

ERÇETİN Şule, “İlk Öğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları”, **21.yy. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 1997

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1996

ERGUN, Turgay. **Kamu Yönetimi Kuram Siyasal Uygulama** (1. Baskı), Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 322, Ankara, 2004

GÜRSAKAL, Necmi. “Karar Analizi Üzerine Bazı Notlar”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, Eskişehir, 1986

- HAMPTON David R, et al, **Organizational Behavior and the Practice of Management**, Scott Foresman and Company, ABD, 1978
- HELLRIEGEL Don, et al Organizational Behavior, West Publishing Co., 7 nci Basım, ABD, 1995
- HOLT David H, **Management Principles and Practices**, Prentice Hail Inc. Englewood Clifes, N.S. 07632, 1987
- HOUT Thomas M., and CARTER John C, "Yöneticilikte Yeni Roller", **Harvard Business Review**, Power Özel Ek, ABD, 1998
- KARAMÜRSEL Yılmaz, **Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1997
- KATZENBACH Jon R. and SMITH Douglas K., **The Discipline of Teams**, Harvard Business Review, 1993
- LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, Mc. Graw-Hill International Edition New York, 1992
- McAFEE R Bruce, **Organizational Behavior**, West Publishing Company, Complimentary Review Copy, ABD, 1987
- McAFEE R Bruce, **Organizational Behavior**, West Publishing Company, Complimentary Review Copy, ABD, 1987
- MONDY R.Wayne and PREMEAUX R Shane, **Management Consept, Practice and Skills**, Prentice Hail Inc., New Jersey, 7 nci Basım, 1995
- MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik** (14.Basım), Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003
- NEUBEISER Marie Louise, **Liderlik ve Büyüleyicilik**, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1996
- NICHOLAS Martha, **Does New Age Business Have a Message for Manegers**,

Harvard Business Review, ABD, 1994

NORTHCRAFT Gregory B. and NEALE Margaret A., **Organizational Behavior**, The Dryden Press, 2 nci Basım, ABD,1990

OKAKIN Neslihan ve TINAZ Pınar, Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma; Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları, **21.yy. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 1997

ÖZTAŞ Nail A., **Liderlik Tarzı İle İnsan Yaklaşımları Arasındaki İlişki**, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996

REITZ Joseph H, **Behavior in Organizations**, Richard D. Irwin Inc., 3 üncü Basım, ABD., 1987

ROBBINS Stepnen P., **Organizational Behavior**, Prentice Hail Inc. 4 üncü Basım, ABD, 1989

SADULLAH Ömer, Liderlik Tarzları ve Deniz Harp Okulu Son Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Profili, **21.yy. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 1997.

SCHERMERHORN John R, et al, **Managing Organizational Behavior**, John Willey and Sons, ABD, 1988

SISK Henry L. and WELLIAMS J. Clifton, **Management and Organizations**, South Western Publication Co., Cincinnati, OHIO, 1981

SİLVER Gerald A., **Introduction to Management**, West Publishing Co., Minnesota ABD, 1 inci Basım, 1981

SİNANOĞLU Reşat, Dünyada Liderlik ve Güç İlişkisi, **21. yy. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 1997

TAŞDELEN Arzu, **Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme stilleri**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:10, Denizli, 2001.

TERRY, George R. **Principles of Management** (6th Edition), Homewood, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1972

TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi** (6. Baskı), Savaş Yayınları, Ankara, 1992

TÜMER, Melih. **Yönetim ve Yönetici**, Üçler Matbaası, İstanbul, 1975

U.S. Army Handbook. (1973).

UYSAL Faruk, Amir-Yönetici-Lider Üçgeni, **21.yy. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 1997

UZUNOĞLU Ö. U. vd., **Türk Futbol Hakemlerinin Karar Verme Stillерinin Klasmanlarına Ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi**, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 11 (1), Konya, 2009.

ÜLKER Gönül, Yönetici ve Lider, **21. yy. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 1997

VAROĞLU, Abdülkadir. **Karar Verme ve Problem Çözme**, Ankara: Kara Harp Okulu Yayınları, Ankara, 1996

YILMAZ, Malik, **Yönetimde Karar Verme Süreci ve Bilgi Merkezlerinde Uygulanması**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002

YUKL, Gary & VAN Fleet, D. D., Theory And Research On Leadership İn Organizations. In M.D. Dunnette & L. M. Hough (Eds). **Handbook Of Industrial And Organizational Psychology**, Vol. 3, 2nd Ed. ,Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press., 1992

ZEL Uğur, "Liderlik İkameleri Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **21.yy. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 1997

EKLER

Ek 1. Veri Toplama Aracı

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde bulunan Hava Kuvvetleri Komutanlığındaki çalışan yöneticilerin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu bölümde yer alan ifadeleri (önergeleri), **amirinizin** mevcut “liderlik uygulamaları (tutum ve davranışları)’ nı göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. İfadeleri (önergeleri) değerlendirirken, **olması gereken durumu değil, mevcut durumu dikkate almanız** gerekmektedir. İfadelerin (önergelerin) değerlendirilmesi konusunda sizlere yardımcı olması açısından, bir örnek değerlendirme aşağıda gösterilmiştir. Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için **teşekkür ederim**.

Örnek: Amirim, bizim için bir başarı sembolüdür.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			X	

BÖLÜM I

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK STİLLERİ ANKETİ

AMİRİM;		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	mevcut yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi konusunda astlarını teşvik eder.					
2.	ihmal edilmiş gibi görünen astlarına kişisel önem verir.					
3.	her birimize farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve isteklere sahip bireyler olarak davranır.					
4.	heyecan verici ve cesaretlendirici konuşmalarla astlarının performansını artırır.					

AMİRİM;		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5.	yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda astlarını teşvik eder.					
6.	tek tek her bir astının ihtiyaç ve taleplerine önem verir.					
7.	çok güçlü ve güvenilir bir kişiliğe sahiptir.					
8.	astlarının entelektüel gelişimi için imkan ve destek sağlar.					
9.	astları olarak onunla gurur duyarız.					
10.	çalışkanlık ve verimlilik açısından astlarına örnek olur.					
11.	iyice sorgulanmamış fikirler hakkında ciddi bir şekilde düşünmemizi önerir.					
12.	her bir astının sorun ve kaygılarını ayrı ayrı dinlemek için zaman ayırır.					
13.	astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.					
14.	her bir astına kişisel olarak değer verir.					
15.	bizim için bir başarı sembolüdür.					
16.	astlarını çok iyi motive eder.					
17.	sorunlara farklı açılardan da yaklaşmamızı tavsiye eder.					
18.	bize sunduğu uzun vadeli hedefleri kolayca benimseriz.					
19.	astları olarak ona çok saygı ve hayranlık duyarız.					
20.	astlarına kendilerini geliştirme konusunda çeşitli imkanlar sunar.					
21.	mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.					
22.	her bir astının farklı özelliklerini yakından bilir.					

AMİRİM;		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
23.	astları ona layık olabilmek için daha verimli çalışırlar.					

BÖLÜM I I
İŞLEMSEL LİDERLİK STİLLERİ ANKETİ

AMİRİM;		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
24.	çabalarım sonucunda ödül almak istiyorsam, neler yapmam gerektiğini bana açıkça bildirir.					
25.	alacağım ödülün niteliği konusunda fikir beyan etmeme izin verir.					
26.	ne kadar çaba göstermem gerektiği ve karşılığında ne kadar ödül alacağımı önceden bildirir.					
27.	başarılı bir iş yapıldığında terfi ve ödül imkanları hakkında bize ümit verir.					
28.	işler düzgün gittiği müddetçe herhangi bir değişiklik yapmaya çalışmaz.					
29.	mevcut çalışma biçimi işe yarar olduktan sonra performansımızı arttırmak için yeni yollar aramaz.					
30.	sadece işimi yapmak için yeterli olacak düzeyde bilgi verir.					
31.	işimi her zaman olduğu şekilde aynen devam ettirmemden memnundur.					

BÖLÜM III
KARAR VERME STİLLERİ

AMİRİM;		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	bir karar vereceği zaman sezgilerine güvenir.					
2.	diğer insanlara danışmadan önemli kararlar vermez.					
3.	bir karar verirken gerçekçi dayanaklar bulmaktan çok kararın doğru olduğunu hissetmesi önemlidir.					
4.	bir karar vermeden önce, doğru kararı verdiğiinden emin olmasını sağlayacak bilgi kaynaklarını yeniden gözden geçirir.					
5.	karar verirken diğer insanların tavsiyelerinden yararlanır.					
6.	kararları üzerinde düşünmek zor geldiğinde karar vermeyi erteler.					
7.	karar verirken mantıklı ve sistematik yollar izler.					
8.	karar verirken düşünmeden, o an içinden gelen ne ise onu yapar.					
9.	genellikle ani kararlar verir.					
10.	bir karar vermesi gerektiğinde kendisini doğru yönlendirecek birine ihtiyaç duyar.					

AMİRİM;		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11.	karar vermesi için sorunun üzerinde dikkatle düşünmesi gerekir.					
12.	bir karar vereceği zaman duygularına güvenir.					
13.	bir karar vereceği zaman belirli bir amaçla ilgili olarak çeşitli seçenekler üzerinde düşünür.					
14.	son ana kadar önemli kararlar almaktan kaçınır.					
15.	sonuçlarını düşünmeden (tepkisel) karar verir.					
16.	karar verirken içgüdülerine güvenir.					
17.	genellikle kendisi için doğru olduğunu hissettiği kararlar verir.					
18.	bir karar vereceği zaman diğer insanların yardımına ihtiyaç duyar.					
19.	önemli kararlar vermeyi mümkün olduğunca erteler.					
20.	sıklıkla ani kararlar verir.					
21.	genellikle önemli kararlar vermeyi erteler.					
22.	eğer diğer insanların desteğini alırsa karar vermek kendisi için daha kolay olur.					
23.	önemli kararları genellikle son dakikada verir.					
24.	kararlarını bir an önce vermek ister.					
25.	genellikle akılcı kararlar alır.					

Sayın katılımcı, bu bölümde yer alan soruları, kişisel durumunuza uygun olarak cevaplandırınız.

Unvanınız.

<input type="checkbox"/>	Subay
<input type="checkbox"/>	Astsubay
<input type="checkbox"/>	Uzman Çavuş – Çavuş/ Uzman Onbaşı - Onbaşı

Yaşınız.

<input type="checkbox"/> 20-25	<input type="checkbox"/> 26-30	<input type="checkbox"/> 31-35	<input type="checkbox"/> 36 ve üstü
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

Eğitim Durumunuz.

<input type="checkbox"/>	Lise	<input type="checkbox"/>	Önlisans (2 yıllık meslek yüksek okulu)-Astsubay Okulu	<input type="checkbox"/>	Lisans (4 yıllık fakülte)-Harp Okulu
--------------------------	------	--------------------------	--	--------------------------	--------------------------------------

Ne kadar zamandan beri Türk Silahlı Kuvvetleri'nde çalışmaktasınız?

<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11yıl ve üstü
----------------------------------	-----------------------------------	--

Değerli vaktinizi ayırıp bu çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ek 2. Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet İLMEZ 1976 yılında Almanya'nın Duisburg şehrinde dünyaya gelmiştir. İlköğretimini sırasıyla Almanya, Kütahya'da bulunan okullarda tamamlamıştır. Ortaöğretimini Kütahya Ticaret Meslek Lisesinde okumuş olup 1994 yılında mezun olmuştur. 1996-1998 yılları arasında Dumlupınar Üniversitesi Bilgisayarlı Muhasebe Bölümünü bitirmiştir. 1998 yılında girdiği Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığından 1999 yılında mezun olmuştur. 2001-2005 yılları arasında Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur.

Hava Kuvvetlerinin çeşitli birliklerinde görev yapan Mehmet İLMEZ 2006 yılında girmiş olduğu subaylık sınavını kazanmış olup 2007 yılında Antalya Hava Meydan Komutanlığına İkmal Komutanı olarak atanmıştır.

Halen Hava Meydan Komutanlığında İkmal Komutanı olarak görev yapan Üsteğmen Mehmet İLMEZ evli ve bir çocuk babasıdır.