

MAYIS 2020

Yüksek Lisans - Mimarlık

GİZEM AYGÜN

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİCİLERİN
LİDERLİK VE KARAR VERME STİLLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ

MİMARLIK
YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİZEM AYGÜN
MAYIS 2020

**Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik ve Karar
Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi**

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Mimarlık

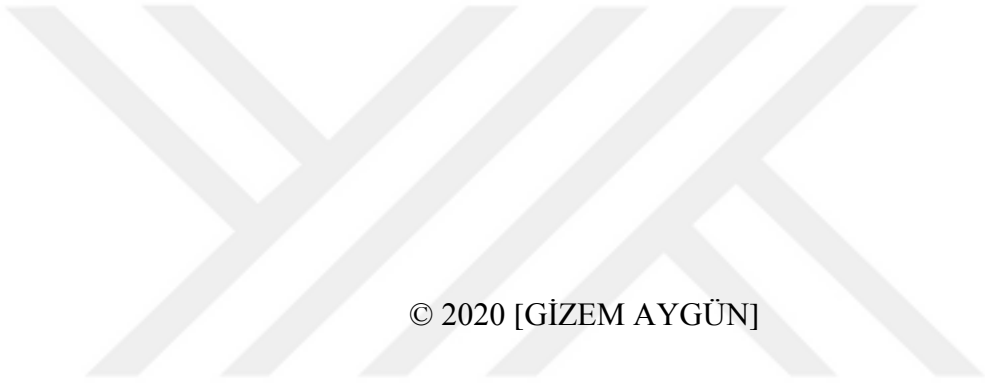
Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Gülden AYALP

Gizem Aygün

Mayıs 2020



© 2020 [GİZEM AYGÜN]



FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU

Mimarlık Anabilim Dalı Mimarlık Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Gizem AYGÜN** tarafından hazırlanan “**Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi**” başlıklı tez 27/05/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası:

Kurumu/Üniversitesi

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Gülden AYALP
Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Z. Kaya DİNÇER
Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Özlem ŞENYİĞİT
Çukurova Üniversitesi

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

.....
Enstitü Müdürü

İlgili tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını ve kullanılan tüm literatür bilgilerinin referans gösterilerek ilgili tezde yer aldığını beyan ederim.

Gizem AYGÜN

İmza

ÖZET

TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK VE KARAR VERME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ

AYGÜN, Gizem

Yüksek Lisans Tezi, Mimarlık

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Gülden AYALP

Mayıs 2020

180 sayfa

Liderlik, yönetimin en önemli özelliklerinden biridir. Liderliğin en önemli parçası ise karar vermektir. Etkili bir yöneticiden tüm alternatifleri düşünerek en uygun zamanda karar vermesi beklenir. İnşaat sektöründe de yöneticilerin sahip oldukları liderlik vasıfları başarının temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmada Türk inşaat sektöründe görev alan yöneticilerin (mimar ve inşaat mühendislerinin) liderlik ve karar verme stilleri arasındaki ilişkisinin belirlenmesi ve bu değişkenlerle demografik özelliklerin ilişkisini ortaya koyma amaçlanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak Türk inşaat sektöründeki yöneticilerin karar verme stillerini belirlemek için Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ) ve yöneticilerin liderlik stillerini belirlemek için Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (MLQ Form, 5X) kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel analizleri, “SPSS 22.0 for Windows” paket programı ve “Microsoft Office Excel 2010” yazılım programları kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda yöneticilerin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin yönü ve kuvvetine ilişkin istatistiksel çıkarımlarda bulunulmuştur. Dokuz bölümden oluşan tezin; birinci bölümünde; problem tanımı, konunun amacı, önemi, sınırlılıkları, kavramsal açıklamalar, kaynak özetleri ile materyal ve metotlar tanımlanmıştır. İkinci bölümünde; karar vericilerin kimler olduğu, karar vermenin anlamı, aşamaları, özellikleri, süreci ve süreci etkileyen faktörler açıklanmıştır. Üçüncü bölümünde karar verme stilleri; dördüncü bölümde liderlik kavramı ile liderlik stillerindeki yaklaşımlar ayrı ayrı alt başlıklar halinde açıklanmıştır. Beşinci bölümünde yöneticilerde bulunması gereken liderlik vasıfları ele alınmıştır. Altıncı bölümünde Türk İnşaat Sektöründe yönetici ve çalışan pozisyonundaki katılımcılara uygulanan anketlerin analizine dayanan çalışma bulgularına yer verilmiştir. Yedinci bölümde tespit edilen bulgular doğrultusunda tartışmaya, daha sonra sonuçlara yer verilmiş ve son olarak dokuzuncu bölümünde ise çalışma doğrultusunda edinilen bilgiler ışığında önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, liderlik stili, karar verme stilleri, mimar, inşaat mühendisi

ABSTRACT

DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND DECISION MAKING STYLES OF MANAGERS IN TURKISH CONSTRUCTION SECTOR

AYGÜN, Gizem

M.Sc. in Architecture

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Gülden AYALP

May 2020

180 pages

Leadership is one of the most important features of management. The most important part of leadership is decision making. An effective manager is expected to make decisions at the most appropriate time by considering all the alternatives. The leadership qualities that managers have in the construction sector are the basis of success. The study aimed to determine the relationship between leadership and decision-making styles of managers (architects and civil engineers) working in the Turkish construction sector. In this context, the Decision Making Styles Scale (DMS) used to determine the decision-making styles of managers in the Turkish construction sector and the Multiple Factor Leadership Scale (MLQ Form, 5X), used to determine the leadership styles of managers in the Turkish construction industry. Statistical analysis of the data was done by using the “SPSS 22.0 for Windows” package program and “Microsoft Office Excel 2010” software programs. In line with the obtained data, statistical inferences were made regarding the direction and strength of the relationship between leadership styles and decision-making styles. In the first part of the thesis, which consists of nine parts, problem definition, purpose, importance, limitations, conceptual explanations, source summaries and material and methods are defined. In the second part, who the decision makers are, the meaning of decision making, stages, characteristics, process and factors affecting the process are explained. In the third part, decision-making styles, the fourth part the concept and theory of leadership and approaches in leadership styles are explained separately as sub-headings. In the fifth part, describes the relationships between the executive qualifications and leadership characteristics that must be present. In the sixth part, the findings of the study are given based on the analysis of the surveys applied to the participants in the position of manager and employee in the Turkish construction sector. Part seven allows for discussion of the findings, followed by the results and finally the ninth parts offers suggestions made in light of the information obtained through the study.

Keywords: Manager, leadership style, decision making style, architect, civil engineer



Çok kıymetli aileme.....

TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın yűrűtűlmesi sűresince, deęerli bilgi ve tecrűbeleri ile yol haritamın oluőmasını saęlayan, rehberlięi ile çalıőmamın geliőmesine imkan tanıyan ve kendisini tanıdıęım için bűyűk onur duyduęum sevgili tez danıőmanım Doç. Dr. Gűlden AYALP' e sonsuz teőekkűr ederim.

Yűksek lisans eęitimim konusunda beni cesaretlendiren, yardımlarını sakınmayan sevgili hocam Őęr. Gűr. Őzge BOZGEYİK' e ve tűm hayatım boyunca hep yanımda olan, beni doęru yűnde etkileyen, maddi ve manevi desteklerini bana daima hissettiren sevgili anneme ve babama içtenlikle teőekkűrlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xix
SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ	xx
EK LİSTESİ	xxi
BÖLÜM 1	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.5. Tanımlar	5
1.6. Literatür Özeti	7
1.7. Materyal ve Metotlar	11
1.7.1. Materyal	11
1.7.2. Metotlar.....	11
BÖLÜM 2	17
2. KARAR VE KARAR VERME SÜRECİ	17
2.1. Karar ve Karar Verme Kavramı	17
2.2. Karar Türleri.....	18

2.2.1. Programlanmış kararlar.....	19
2.2.2. Programlanmamış kararlar.....	19
2.3. Karar Verme Süreci ve Aşamaları.....	19
2.4. Karar Verme Sürecinin Özellikleri.....	21
2.5. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler.....	23
2.5.1. Karar vericiler.....	24
2.5.2. Verilen kararın önemi.....	25
2.5.3. Çevresel koşullar.....	26
2.5.4. Zaman faktörü.....	27
2.5.5. Seçenekler.....	28
2.5.6. Kısıtlar.....	29
2.5.7. Sonuçlar.....	29
BÖLÜM 3.....	30
3. KARAR VERME STİLLERİ.....	30
3.1. Rasyonel Karar Verme Stili.....	31
3.2. Sezgisel Karar Verme Stili.....	31
3.3. Bağımlı Karar Verme Stili.....	32
3.4. Kaçınan Karar Verme Stili.....	32
3.5. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Süreci.....	32
BÖLÜM 4.....	33
4. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK STİLLERİ.....	33
4.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	33
4.2. Liderlik Kuramı ve Yaklaşımlar.....	35
4.2.1. Özellik kuramları.....	35
4.2.2. Davranış kuramları.....	37
4.2.3. Durumsallık kuramları.....	39

4.3. Liderlik Stilleri	42
4.3.1. Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik stili	42
4.3.2. Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik stili	44
4.3.3. Pasif/kaçınan liderlik stili	45
BÖLÜM 5.....	47
5. YÖNETİCİ KAVRAMI.....	47
5.1. İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Nitelikler.....	48
5.2. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Temel Liderlik Özellikleri.....	48
5.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	50
BÖLÜM 6.....	52
6. ÇALIŞMA BULGULARI.....	52
6.1. Türk İnşaat Sektöründe Yönetici Pozisyonunda Görev Alan Katılımcılardan Elde Edilen Bulgular.....	53
6.1.1. Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda çalışanlara ait verilerin tanımlayıcı istatistikleri.....	53
6.1.2. Yöneticilere ait verilerin hipotez testleri	72
6.2. Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Pozisyonunda Görev Alan Katılımcılardan Elde Edilen Bulgular.....	83
6.2.1. Türk inşaat sektöründe çalışan pozisyonunda çalışanlara ait verilerin tanımlayıcı istatistikleri.....	83
6.2.2. Çalışanların yöneticilerine ait verilerin hipotez testleri.....	99
6.3. Görev Pozisyonuna (Çalışan veya Yönetici Olma Durumu) Göre Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri.....	114
6.4. Liderlik Stilleri ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi	116
6.4.1. Dönüşümcü liderlik stili ve karar verme stili arasındaki ilişki	116
6.4.2. Etkileşimci liderlik stili ve karar verme stili arasındaki ilişki	118
6.4.3. Pasif/Kaçınan liderlik stili ve karar verme stili arasındaki ilişki.....	121

BÖLÜM 7.....	123
7. TARTIŞMA	123
7.1. Yöneticilerin Liderlik Stillerine İlişkin Kendileriyle İlgili Değerlendirmeleri ..	123
7.2. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Görüşlerine Göre Liderlik Stillerine İlişkin Değerlendirmeleri.....	124
7.3. Yöneticilerin Karar Verme Stillerine İlişkin Kendileriyle İlgili Değerlendirmeleri	124
7.4. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Görüşlerine Göre Karar Verme Stillerine İlişkin Değerlendirmeleri.....	124
7.5. Yöneticilerin Liderlik Ve Karar Verme Stilleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki ..	125
7.6. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik Ve Karar Verme Stilleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki	126
7.7. Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki.....	127
7.8. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki	128
7.9. Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Meslek Arasındaki İlişki.....	129
7.10. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Meslek Arasındaki İlişki	129
7.11. Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Çalıştıkları Kurum/Firma Arasındaki İlişki	131
7.12. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik ve Karar Verme Stilleri İle Çalıştıkları Kurum/Firma Arasındaki İlişki.....	131
7.13. Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Yaş Arasındaki İlişki	131
7.14. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Yaş Arasındaki İlişki	132
7.15. Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki.....	133
7.16. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik ve Karar Verme Stilleri İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki	133

7.17. Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Deneyim Süresi Arasındaki İlişki.....	134
7.18. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Deneyim Süresi Arasındaki İlişki	134
7.19. Görev Pozisyonuna (Çalışan veya Yönetici Olma Durumu) Göre Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri.....	135
BÖLÜM 8.....	136
8. SONUÇLAR	136
8.1. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Değerlendirme Sonuçları.....	136
8.2. Yöneticilerin Kendileriyle İlgili Değerlendirme Sonuçları.....	142
8.3. Yönetici ve Çalışanların Değerlendirmelerindeki Ortak Sonuçlar.....	147
8.4. Yönetici ve Çalışanların Değerlendirmeleri Sonucunda Farklılaşan Noktalar ..	150
BÖLÜM 9.....	153
9. ÖNERİLER	153
KAYNAKLAR	154
EKLER.....	169

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 6.1: Yönetici Anket Formu Güvenilirlik Analizi.....	53
Tablo 6.2: Çalışan Anket Formu Güvenilirlik Analizi.....	53
Tablo 6.3: Yönetici Anket Formundaki Dönüşümcü Liderlik Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular.....	54
Tablo 6.4: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları.....	55
Tablo 6.5: Yönetici Anket Formundaki Etkileşimci Liderlik Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular.....	57
Tablo 6.6: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları	57
Tablo 6.7: Yönetici Anket Formundaki Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular.....	59
Tablo 6.8: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Pasif/Kaçınan Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları	59
Tablo 6.9: Yönetici Anket Formundaki Liderlik Çıktılarına İlişkin Sorular.....	60
Tablo 6.10: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Çıktıları İle İlgili Algıları.....	61
Tablo 6.11: Yönetici Anket Formundaki Rasyonel Karar Verme Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular.....	63
Tablo 6.12.: Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları	63
Tablo 6.13: Yönetici Anket Formundaki Sezgisel Karar Verme Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular.....	64
Tablo 6.14: Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Sezgisel Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları	65
Tablo 6.15: Yönetici Anket Formundaki Bağımlı Karar Verme Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular	66

Tablo 6.16: Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Bağımlı Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları	66
Tablo 6.17: Yönetici Anket Formundaki Kaçınma Karar Verme Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular	68
Tablo 6.18: Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Kaçınan Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları	68
Tablo 6.19: Yönetici Anket Formundaki Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular	69
Tablo 6.20: Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları	70
Tablo 6.21: Türk İnşaat Sektöründe Yönetici Pozisyonunda Görev Yapan Çalışanların Liderlik Stilleri	71
Tablo 6.22: Türk İnşaat Sektöründe Yönetici Pozisyonunda Görev Yapan Çalışanların Karar Verme Stilleri	72
Tablo 6.23: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları	75
Tablo 6.24: Yöneticilerin Karar Verme Stiline İlişkin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	76
Tablo 6.25: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları.....	76
Tablo 6.26: Yöneticilerin Karar Verme Stiline İlişkin Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları	77
Tablo 6.27: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Mesleğe Göre T-Testi Sonuçları.....	78
Tablo 6.28: Yöneticilerin Karar Verme Stiline İlişkin Mesleğe Göre T-Testi Sonuçları.....	78
Tablo 6.29: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Çalıştıkları Kurum/Firma Türüne Göre T-Testi Sonuçları	79
Tablo 6.30: Yöneticilerin Karar Verme Stiline İlişkin Çalıştıkları Kurum/Firma Türüne Göre T-Testi Sonuçları	79
Tablo 6.31: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Yaş Faktörüne Göre T-Testi Sonuçları	80
Tablo 6.32: Yöneticilerin Karar Verme Stiline İlişkin Yaş Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları	80

Tablo 6.33: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Eğitim Durumuna Göre T-Testi Sonuçları	81
Tablo 6.34: Yöneticilerin Karar Verme Stiline İlişkin Eğitim Durumuna Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları	81
Tablo 6.35: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Deneyim Süresine Göre T-Testi Sonuçları	82
Tablo 6.36: Yöneticilerin Karar Verme Stiline İlişkin Deneyim Süresine Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları	83
Tablo 6.37: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları	84
Tablo 6.38: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Etkileşimci Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları	87
Tablo 6.39: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Pasif/Kaçınan Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları	88
Tablo 6.40: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Çıktıları İle İlgili Algıları	89
Tablo 6.41: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları	91
Tablo 6.42: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları	92
Tablo 6.43: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları	94
Tablo 6.44: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kaçınma Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları.....	95
Tablo 6.45: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları	96
Tablo 6.46: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Pozisyonunda Görev Yapan Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile İlgili Algıları	98
Tablo 6.47: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Pozisyonunda Görev Yapan Çalışanların Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri ile İlgili Algıları	98
Tablo 6.48: Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	102

Tablo 6.49: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stilinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları	103
Tablo 6.50: Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları.....	104
Tablo 6.51: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stilinin Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları	105
Tablo 6.52: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Meslek Faktörüne Göre T-Testi Sonuçları....	106
Tablo 6.53: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stilinin Meslek Faktörüne Göre T-Testi Sonuçları	107
Tablo 6.54: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Çalıştıkları Kurum/Firma Türüne Göre T-Testi Sonuçları	107
Tablo 6.55: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stiline İlişkin Çalıştıkları Kurum/Firma Türüne Göre T-Testi Sonuçları	108
Tablo 6.56: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Yaşa Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları	109
Tablo 6.57: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stiline İlişkin Yaşa Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları	110
Tablo 6.58: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Eğitim Durumuna Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları	111
Tablo 6.59: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stiline İlişkin Eğitim Durumuna Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları	111
Tablo 6.60: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Deneyim Süresine Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları	113
Tablo 6.61: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stiline İlişkin Deneyim Süresine Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları	113
Tablo 6.62: Çalışanların ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stilinin Alt Boyutlarının T-Testi Sonuçları	114

Tablo 6.63: Çalışanların ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Karar Verme Stilinin T-Testi Sonuçları	115
Tablo 6.64: Çalışanların ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Karar Verme Stilleri İle Dönüşümcü Liderlik Stili Arasındaki İlişki	116
Tablo 6.65: Yönetici ve Çalışanların Görüşlerine Göre Yöneticilerin Karar Verme Stilleri İle Etkileşimci Liderlik Stili Arasındaki İlişki	118
Tablo 6.66: Yönetici ve Çalışanların Görüşlerine Göre Yöneticilerin Karar Verme Stilleri İle Pasif/Kaçınan Liderlik Stili Arasındaki İlişki	120



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1: Karar sınıfları.....	18
Şekil 4.1 : Lider davranışlarını şekillendiren durumsal değişkenler.....	40
Şekil 5.1: Lider ve yönetici arasındaki temel farklar	51



SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ

KVS	Karar Verme Stili
KVSÖ	Karar Verme Stilleri Ölçeği
GKVSÖ	Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği
MLQ-5X	The Multifactor Leadership Questionnaire
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
%	Yüzde
\bar{x}	Ortalama
p	Sig.
ss	Standart sapma
f	Frekans

EK LİSTESİ

Sayfa

EK-1: Türk İnşaat Sektöründe Görev Alan Yöneticilerin Karar Verme Stillerine Ait Verilerin Güvenirlilik Analizi.....	168
EK-2: Türk İnşaat Sektöründe Görev Alan Yöneticilerin Liderlik Stillerine Ait Verilerin Güvenirlilik Analizi.....	169
EK-3: Türk İnşaat Sektöründe Görev Alan Yöneticilere Ait Verilerin Normallik Dağılımları.....	170
EK-4: Türk İnşaat Sektöründe Görev Alan Çalışanların Karar Verme Stillerine Ait Verilerin Güvenirlilik Analizi.....	172
EK-5: Türk İnşaat Sektöründe Görev Yapan Çalışanların Liderlik Stillerine Ait Verilerin Güvenirlilik Analizi.....	173
EK-6: Türk İnşaat Sektöründe Görev Yapan Çalışanlara Ait Verilerin Normallik Dağılımları.....	174
EK-7: Yöneticilerin Demografik Özelliklerini Belirlemek İçin Uygulanan Anket Formu.....	176
EK-8: Yöneticilerin Karar Verme Stillerini Belirlemek İçin Uygulanan Anket Formu.....	177
EK-9: Yöneticilerin Sahip Olduğu Liderlik Stillerini Belirlemek İçin Uygulanan Anket Formu.....	178

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

Her gün daha da değişen ve gelişen dünyada sosyal bir varlık olan insan, toplumun kurucu ve devam ettirici en önemli unsurudur. Her insanın bir gruba dâhil olma ve o grupta kendisini motive eden, astları ve üstleri ile etkili iletişim köprüsü kuran, grup hedeflerine yönelten ve her zaman yeniliklere açık olan bir lidere ihtiyacı vardır.

Liderlik, yönetimin merkezinde önemi en büyük olan faktördür (Sullivan ve Decker, 2001). Kişilerin örgüt içindeki diğer kişilerle oluşturduğu ve pekiştirdiği etkileşimler, onların çeşitli durum ve tutumlarını etkilemektedir (Scott ve Bruce, 1994; Janssen ve Yperen, 2004). Özellikle lider davranışı sergileyen birey, görev başındakilerin o işle ilgili hareket ve davranışlarını doğrudan etkileyecek potansiyele sahiptir (Scott ve Bruce, 1994).

Koçel, (2003), liderliği; birtakım koşullara bağlı kalarak belirlenmiş grup veya kişisel hedeflere ulaşmak amacıyla, diğerlerinin faaliyetlerini yönlendirmesi ve etkilemesi süreci olarak tanımlamıştır.

Liderlik, inşaat sektörü dahil sektördeki şirketlerin varlıklarını devam ettirmeleri ve birbirleriyle rekabet halinde olabilmeleri için gereklidir. İçinde çok sayıda ve çeşitte özellikler barındıran ve karmaşık bir yapıya sahip olan inşaat sektöründe; gereken işbirliği, motivasyon, planlama, takım içi ve takımlar arası iletişim, yönlendirme sağlamak için lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple de, büyük bir öneme sahip olan liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır.

Lider, organize bir süreç kurarak karar vermekten sorumlu kişidir. Liderler karar alırken, etkili olduğu grubu temsilen karar vermektedirler. Bu nedenle yöneticilerin karar verme sürecindeki sorumlulukları, çalışanlara ve mal veya hizmet talep edenlere nazaran daha fazladır. Bütün liderlerin bir kurumun varlığını devam ettirebilmesi için pek çok problemi bulması ve analiz etmesi beklenir, bu nedenle

stratejik kararlar almadan daha önce pekiştirilecek gerçek bilgi ve seçenekler temin ederek güçlü kararlar almaları beklenir (Garvin ve Roberto, 2001). Bu olgulara ek olarak birlik halinde karar verme yeteneklerine ve liderlik davranışlarına en çok gereksinim duyan bireyler kesinlikle yöneticilerdir.

Yöneticilerin iş yaşamlarından pozitif sonuçlar elde edebilmesi için karar verme kabiliyetlerinin oldukça iyi olması ve liderlik tarzlarını etkili bir şekilde kullanabilme yeteneğinin olması büyük önem arz etmektedir. Bu nitelikleri objektif olarak gösterebilen bir yönetici; sonuçlardan başarı elde edeceğini, çalışanlarını en iyi şekilde yönetme hakimiyeti elde ederek iş yaşamında yüksek verimlilik sağlayabilecektir. Bu nitelikler geliştikçe yöneticinin potansiyeli de artacaktır. Yöneticinin başarılı ya da başarısız olma durumunda; pek çok özelliğinin varlığı zaman/çevre koşulları ve şahsi psikolojik durum gibi faktörler etkilidir.

Yöneticilerde aranan özelliklerde yalnız liderlik tarzları ve karar verme yetenekleri olmadığı açık ve net bir şekilde ortadadır üstelik her yöneticinin bu özelliğe sahip olmadığı da anlaşılmaktadır. Ancak benzer özelliklerin öneminin farkına varılması ve iyi bir yöneticinin başarı elde edebilmesi için bunların uygulanabilmesi ve özümsemesi gerekliliğini yerine getirmesi şarttır.

İş hayatında her zaman ileriye hedefleyen, yönettiği gruba verimli olan bir yöneticinin liderlik tarzları ve karar verme özelliklerinin ayrı tutulması beklenemez.

1.1. Problem

Yönetim, liderlik becerilerinin gerekli olduğu bir pozisyon almak anlamına gelir (Hindle vd., 2005). Yöneticilerin ana görevlerinden biri etkili plan, program ve koordine edilmiş bir projenin öngörülen kalitede, belirli süre dahilinde ve gereken bütçe doğrultusunda tamamlanmasını sağlamaktır. Bu süreç içerisinde amaca ulaşma doğrultusunda yöneticilerin liderlik özellikleri önem arz etmektedir.

Her yöneticinin bir ya da birden fazla liderlik stili vardır. Liderlik, organizasyonların belirli bir yere gelebilmesi için çok önemli bir etkidir. Liderliğin önemli bir özelliği karar vermedir. Geleceğe ait belirsizlik durumu ve rekabet ortamının gereklilikleri, yöneticilerin karar vermelerindeki zorluğunu önemli düzeyde arttırmıştır (Küçüközkan, 2017).

Yönetimde kararların etkili olması, belirlenen amaçlara ulaşılmasıyla bağlantılıdır ve istenilen sonuçlara ulaşmada kararın etkili olmasını belirlemektedir (Ersöz ve Kabak, 2010).

Karar verme davranışı ile ilgili literatür çalışmaları analiz edildiğinde, karar verme tarzı veya stratejileriyle ilgili çeşitlilik görülmektedir. Bu noktada liderlerin, yöneticilerin liderlik stilleri ile karar verme stillerinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

Belirtilen sebeplerle bu çalışmada; Türk inşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik stilleri ve karar verme stillerinin neler olduğu belirlenecek. Ancak bireylerin kendileri ile ilgili objektif değerlendirme yapabilme konusunda tarafsız olamayacakları göz önüne alınarak, hem çalışanlara yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiş hem de yöneticilerin kendilerinin liderlik stilleri ve karar verme stilleri ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Daha sonra değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilecektir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türk inşaat sektöründe görev alan yöneticilerin öncelikli olarak liderlik stili ve karar verme stilini belirlemek daha sonra liderlik tarzı ile karar verme tarzları arasında ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Belirtilen amaçlara ek olarak bu değişkenlerle demografik özelliklerin ilişkisini ortaya koymaktır.

Bireyin kendini objektif ve tarafsız bir şekilde değerlendiremeyeceği göz önüne alınarak, çalışanların gözünden yöneticilerin liderlik stilleri ve karar verme stillerinin tespiti ve yöneticilerin kendilerini değerlendirmesi hedeflenmiştir.

Açıklanan problem ve amaca dayanarak, aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır:

1. Türk inşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik stillerine (dönüşümcü, etkileşimci, serbest bırakıcı) ilişkin çalışanların görüşleri nelerdir?
2. Türk inşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik stillerine (dönüşümcü, etkileşimci, serbest bırakıcı) ilişkin kendi değerlendirmeleri nelerdir?

3. Yöneticilerin; demografik özelliklerindeki farklılaşmaların (mesleği, cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, çalışılan kurum/firma, deneyim süresi, görev pozisyonu) liderlik stili üzerindeki etkileri nelerdir?
4. Çalışanların demografik özelliklerindeki farklılaşmaların, yöneticilerinin liderlik stilini değerlendirmeleri üzerindeki etkileri nelerdir?
5. Yöneticilerin karar verme stillerine (rasyonel, bağımsız, sezgisel, kendiliğinden-anlık, kaçınma) ilişkin çalışanların görüşleri nelerdir?
6. Yöneticilerin karar verme stillerine (rasyonel, bağımsız, sezgisel, kendiliğinden-anlık, kaçınma) ilişkin kendi değerlendirmeleri nelerdir?
7. Yöneticilerin, demografik özelliklerindeki farklılaşmaların (mesleği, cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, çalışılan kurum/firma, deneyim süresi, görev pozisyonu) karar verme stili üzerindeki etkileri nelerdir?
8. Çalışanların demografik özelliklerindeki farklılaşmaların, yöneticilerinin karar verme stilini değerlendirmeleri üzerindeki etkileri nelerdir?
9. Yöneticilerin liderlik ve karar verme tarzları arasında ilişki var mıdır? Varsa ilişkinin yönü ve kuvveti nedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Karar verme ve liderlik yönetimin temel kavramlarından biridir. Yöneticinin liderlik stilleri ve karar verme stilleri, çalışanları ve başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

Yönetici, yönetim işlevlerini gerçekleştirdiği süreç içerisinde her an karar vermek durumunda kalır. Yönetim açısından karar verme, bağımsız bir fonksiyon olmamakla birlikte yönetim sürecinin bütün safhalarının temel işlevidir (Akat vd., 2002).

Yöneticiler profesyonel iş hayatlarında gün içinde çok sayıda karar vermek zorunda kalırlar. Bu kararlardan bazılarını çok anlık bir şekilde verip, bazılarını ise uzun döneme yayabilirler. Yöneticilerin doğru zamanda doğru kararlar vermesi iş hayatındaki verimliliği, kaliteyi ve başarıyı büyük ölçüde etkiler. Bu nedenle yöneticilerin karar verme stillerinin bilinmesi önem arz etmektedir.

Sargut (2015) karar vermenin, liderlikle yöneticilik becerilerini birbirlerine yaklaştıran önemli bir alan olduğunu vurgulamaktadır. Aynı görüşü savunan Jones (2005) ise karara ulaşmanın liderlik alanındaki önemli yetkinlik faktörlerinden biri olduğunu ifade etmektedir.

İnşaat sektörüyle ilgili yapılmış araştırmalar incelendiğinde yönetimin temel kavramları olan liderlik ve karar verme stillerinin bir arada ele alınarak değerlendirildiği hiç bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum, konuyla ilgili literatürde bir eksiklik olduğunu göstermekte ve çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Literatürde, Türk inşaat sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik ve karar verme tarzları arasında ilişki olup olmadığı ya da varsa bu ilişkinin belirlenmesine yönelik herhangi bir çalışma olmadığından, yöneticilerin karar vermesi ile etkin liderlik tarzı arasındaki bağlantı bu araştırmanın odak noktasıdır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma; Türk inşaat sektörü, yöneticiler, liderlik ve karar verme stilleri ile ankete katılan çalışanların ve yöneticilerin verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden “Karar Verme Stilleri” 1995 yılında Bruce ve Scott tarafından geliştirilmiş, Karar Verme Stilleri Ölçeği (Decision-Making Style)’nin kapsadığı alt boyutlarla sınırlıdır.

Araştırmanın “Liderlik Stilleri” ise 1995 yılında Avolio ve Bass tarafından geliştirilmiş, Çok Yönlü Liderlik Ölçeği (The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X))’nin kapsadığı alt boyutlarla sınırlıdır. Çok Yönlü Liderlik Anketi (MLQ-5X), etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışını değerlendirmek için standart bir araçtır (Bass ve Avolio, 2000; Avolio ve Bass, 2004).

1.5. Tanımlar

Yönetici: Tek bir amaç için tanımlanmış olan işlerin, başkalarının en etkin biçimde yapmasını sağlayan, takip ve kontrol edecek olan bireydir (Başaran, 1992).

Lider: Lider küme içinde bir üye olup, diğer üyeleri olumlu etkileyen bireydir (Başaran, 1992).

Liderlik: Liderlik, bireyleri belirli bir hedefe ulaştırmak için uzmanlık gibi aktif, ciddi ve birbirini bütünleyen davranışlar ortaya koyarak etkileyebilmektir (Pagonis vd., 1992; Erçetin, 2000).

Liderlik stili: Liderlik stilleri, liderlerin çalışanlarıyla etkileşim kurmak için kullandıkları davranışlardır (<https://www.t-hos.com.tr/bilmeniz-gereken-3-farkli-liderlik-stili/>).

Dönüşümcü liderlik stili: Bass, (1990), liderin çalışanlar tarafından güvenilir etki bırakmasından yola çıkarak dönüşümcü lideri örgüt için etkin bir vizyon sergileyen birey olarak tanımlamaktadır.

Etkileşimci liderlik stili: Lider, takipçilerinin hedefleri ve görevleri ile ilgili önemli konular hakkında bilgilendirir ve takipçilerinin istenilen görevleri yerine getirdikleri takdirde, motivasyon amaçlı ödüllendirme yapmaktadır (Güney, 2015).

Özgür bırakıcı liderlik stili: Tam serbesti tanıyan liderlikte; lider, onu takip edenlerin amaçlarını bizzat kendilerinin derlemesini ve her bir takipçinin kendisine tanımlanmış kaynaklar ile birlikte hedef oluşturma ve planlama yapmalarına imkan sağlayan takipçilerin karar vermede yetkin olmasını öngörür (Eren, 2008; Yörük vd., 2011).

Karar: Karar, herhangi bir alanda sonuca bağlanması gereken bir konunun kişisel ya da grup olarak tartışma neticesinde verilen kesin hüküm olarak tanımlanabilir (Yarman ve Ünal, 2015).

Karar verme: Karar verme, birden fazla seçenek arasından bir eylem seçmek ve farklı olasılıkları tanıma, tartma, birini seçme ve uygulama sürecidir (<https://www.bildung-schweiz.ch/topics/entscheidungsfindung>).

Karar verme stili: Kişilerin karar verme sorumluluklarını benimseme ve bu sorumluluklara bir tepki mekanizması oluşturmalarının karakteristik şeklidir (Scott; Bruce, 1995).

Sezgisel karar verme stili: Karar verme aşamasında bireyin kendi his ve duygularına duyduğu güven içinde karar vermesidir (Scott; Bruce, 1995).

Rasyonel karar verme stili: Rasyonel karar verme, karar verme aşamasında mantıksal olarak sağlıklı kararlar almak için problem tanımlamadan çözüme kadar çok aşamalı bir süreçtir (<https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/rational-and-nonrational-decision-making/>).

Bağımlı karar verme stili: Karar verme aşamasında bireyin başka bireylerin tavsiye ve direktiflerini analiz ederek karar vermesidir (Scott; Bruce, 1995).

Kaçınan karar verme stili: Karar verme aşamasında bireyin karar vermeden kaçındığı yaklaşımlardır (Scott; Bruce, 1995).

Kendiliğinden-anlık karar verme stili: Karar verme aşamasında bireyin düşünmeye zaman ayırmadan, seçenekleri değerlendirmeden, hızla işleyen stildir (Scott; Bruce, 1995).

1.6. Literatür Özeti

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik stilleri veya karar verme stilleri ile ilgili ayrı ayrı ele alınmış çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Ancak karar verme stilleri ile liderlik stillerinin inşaat sektörü haricindeki disiplinlerde de çok az sayıda birlikte ele alındığı dikkat çekmektedir [Mavioğlu (2014)' nun "*Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Karar Verme Stratejilerine Etkisi*" adlı yüksek lisans tezi, Oğuz (2008)' un "*İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki*" adlı doktora tezi].

İnşaat sektörüyle ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde ise liderlik ve liderliğin önemli bir özelliği olan karar verme stillerinin bir arada ele alınarak değerlendirildiği hiç bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırmanın bu bölümünde liderlik ve karar verme tarzları ile alakalı önceki çalışmaların bir kısmına özetlenerek yer verilmiştir.

Jami (2018). "*Karar Verme Sürecinde Liderlik Türlerinin Önemi: Irak'taki Hayır Kuruluşlarında Bir Çalışma*" adlı yüksek lisans çalışmasında, Irak'taki uluslararası yardım organizasyonlarında görev alan yöneticilerin ve çalışanların görüşlerine göre liderlik stillerinin karar verme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tarama modeliyle

gerçekleştirilen bu araştırmada Irak'ta hâlihazırda faaliyetlerine devam eden 14 yardım kuruluşunda görev yapmakta olan 430 çalışan araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada verilerin toplanmasında üç boyuttan oluşan 'Liderlik Stilleri Ölçeği' (Etkileşimli, Dönüşümcü ve Serbestlik Tanıyan Liderlik) ve tek boyutlu 'Karar Verme Ölçeği' kullanılmıştır. Araştırmada gerçekleştirilen korelasyon analizlerine göre tüm liderlik tarzları ile karar verme tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Şentürk vd. (2016), "*Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*" adlı araştırmada, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışının çalışanlar üzerinde kişisel yenilikçilik seviyesinde etkisi olduğu belirtilmiş, veriler anket yoluyla toplanılmış ve faktör analizi yapılmıştır. Değişkenlerin arasındaki etkileşimleri belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda, liderlik stillerinden dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan idealleştirilmiş etki, etkileşimci liderlik stili alt boyutlarından istisnalarla aktif ve pasif yönetim ve koşullu ödöl boyutu bireysel yenilikçilik üzerinde pozitif, tam serbestlik liderlik boyutunda ise negatif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca kişisel yenilikçiliğin seviyesinde ise birkaç demografik değişkenlerin çeşitlilik tespit edilmiştir.

Koçoğlu (2010). "*İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*" adlı çalışmadaki bilişim sistemlerinin karar verme sürecinde ki etkisi ve yöneticilerin karar verme aşaması üzerindeki etkisi belirtilmiştir. Çalışmada karar verme aşaması ile bu süre zarfında bilişim teknolojilerinden yararlanılması arasındaki ilişki bir çok değişkene göre baz alınmıştır. Araştırmadaki ölçekler, Ankara ilinde farklı işletmelerde görevini yerine getiren 456 yöneticiye yapılmış ve 414'ü değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Analizlerden elde edilen bulgular üzerinde tartışılmış ve tavsiyelerde bulunulmuştur.

Yıldız (2012). "*Primary School Principals Decision Making Styles*" adlı yüksek lisans tezinin amacı ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin karar verme stilini belirlemektir. MEBGEB (Milli Eğitim Bakanlığı için Kapasite Geliştirme Desteği) adlı eğitim projesi, 100 ilköğretim okulunu kapsamakta ve araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. "Genel Karar Verme-Stili" üzerinden veriler bir araya getirilmiştir. Tek yönlü olan ANOVA kullanarak veri analizi için, ortalama, standart

sapma ve yüzde dağılımları yapılmıştır. Yapılan çalışmaların sonucunda ise müdürlerin karar verme stillerinin mesleğe, çalışma süresine ve yaşının farklılık göstermesine bağlı olduğu belirlenmiştir.

Arabacı (2012). *“Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi”* isimli yüksek lisans çalışmasında, yoğun bakım bölümlerinde çalışan hemşire yöneticilerinin liderlik davranışlarının hedefleri, motivasyonlarının etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın verileri İstanbul’da toplam yedi adet hastanenin yoğun bakım bölümünde görev yapan hemşirelerden oluşturulmakta olup, araştırmada bulunmayı kabul eden 267 hemşireden elde edildi. Toplanan verilerin analiz edilmesinde SPSS 17.0 versiyonuyla bilgisayar kapsamında gerçekleşen ve Mann Whitney U testi, yüzdellik, Kruskal Wallis H-Testi, korelasyon analizi ve frekans kullanıldı. Çalışma sonucunda ise yoğun bölümündeki yönetici pozisyonundaki hemşirelerin sahip olduğu liderlik özelliğine bakılırsa “görev odaklı” algılanan ve “iç kaynaklı ” motivasyonlarında yüksek seviyede olduğu tespit edildi.

Namlı vd. (2018). *“Bireysel ve Takım Sporcularının Karar Verme Stilleri ve Mental İyi Oluş Düzeyleri”* isimli çalışmada takım ve bireysel sporlarda, aktif spor yapan kişilerin karar verme tarzları ile mental iyi oluş arasındaki ortaya çıkarmak ve farklı özelliklerini incelemektir. Adı geçen araştırmada "Karar Verme Stilleri Ölçeği" ve "Warwick Edinburgh Mental İyi Oluş Ölçeği'nin Türkçe Formu" uygulanmıştır. Araştırma kapsamında verilerin analizinde standart sapma, t-testi, frekans, aritmetik ortalama, tek yönlü varyans analizi, Pearson Correlation testi ve Post-Hoc testi kullanılmıştır. Araştırma bulguları sonucunda karar verme tarzı alt boyutlarından ikisi olan kendiliğinden anlık ve kaçınan karar verme stili dışındaki diğer karar verme tarzı alt boyutları ile mental iyi oluş düzeylerinin arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Bu çalışma sonucunda ise spor yaşı, spor branşları ve mental oluşları fark göstermez, eğitim seviyeleri karar verme stillerine bakıldığında ise bağımlı, kaçınan ve rasyonel karar verme tarzı farklılık göstermiştir. Ayrıca cinsiyete bakılarak mental iyi olması erkeklerin avantajı olurken karar vermelerinde değişiklik görülmemiştir.

Harmanlı (2019). *“Etik Liderlik Üzerine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi”* adlı çalışmanın amacı, etik liderlik açısından okul

yöneticilerin ve öğretmenlerin değerlendirmelerinin incelenmesidir. Araştırmada 20 okul yöneticisi ve 15 öğretmenin bulunduğu yüz yüze görüşme yöntemi yapılmış ve toplanan veriler içerik analizi kapsamına girmiştir. Elde edilen verilere göre okul yöneticilerine ve öğretmenlere göre etik lider, adaletli, ahlaki değerlere sahip, objektif, güvenilir sorumluluk özelliğine sahip ve tarafsız olmalıdır. Katılımcıların değerlendirmelerine göre her okul müdürünün etik lider davranışını gösteremediğini ve bunun nedeninin liderlik özelliklerinin yoksunluğundan, kişilik yapısından, müdürlerin objektif bir şekilde davranmadıklarından ve çevresel faktörlerin etkisinden dolayı düşünülmektedir.

Katılım sağlayan kişiler, etik kültürün eğitimin her bölümünde olması gerektiğini vurgulamışlardır.

Yalınkılıç (2012). “*Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*” isimli yüksek lisans tezinde öğretmenin algısına bakılarak örgüt kültürü ve ilköğretim okul müdürünün liderlik davranışı incelenmektedir. Adı geçen araştırmanın örneklemini İstanbul'daki 21 adet okuldaki 386 öğretmen belirlemiştir. Araştırmada yararlanılan veri toplama aracı; "Kişisel Bilgi Formu", "Örgütsel Kültür Ölçeği" ve LBDQ (The Leader Behavior Description Questionnaire: Liderlik Betimleme Ölçeği)'dir. Elde edilen verilerin analizinde tanımlayıcı istatistik yöntemleri, Mann-Whitney U Testi, Shapiro Wilk, Kruskal Wallis Testi ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre öğretmenler okullarında güçlü olmayan bir grup kültürünü benimsemişlerdir. Öğretmenlerin değerlendirmelerine göre ilköğretim okul müdürlerinin sahip olduğu liderlik özellikleri oldukça yetersiz ve zayıftır. Öğretmen algılarına göre, ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okuldaki örgüt kültürü arasında orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü anlaşılabilir bir ilişki söz konusudur.

Ok (2018). “*Kişisel Özelliklerin Karar Verme Sürecine Etkileri: Denizli’ de Finans Sektörü Çalışanları Üzerinde Uygulama*” adlı çalışmanın amacı, finans sektöründe çalışan kişilerin karar verme sürecinde etki eden kişilik özellikleri belirlenmesidir. İlk olarak karar verme ve bireysel özelliklerin kavramları açıklanmıştır. Yapılan araştırmanın teorik kısmında kaynak olarak yabancı ve yerli kitaplar, dergi, makale ve internet sayfaları görülmektedir. Çalışmada uygulanan ölçekler ise Demografik

Özellikler Ölçeği, Genel Öz- Yeterlilik Ölçeği, Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği, Melbourne Karar Verme Ölçeği'dir. Araştırma sonucunda çıkan veriler SPSS Paket Programında analiz yapılmıştır.

Ehtiyar vd., (2010). *“Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma”* çalışmasının amacı, beş yıldızlı otellerde görev alan bir kaç departman yöneticilerinin sahip olduğu karar verme stillerinin belirlenmesidir. Araştırmaya 102 departman yöneticisi katılmış ve araştırma 39 adet beş yıldızlı otel işletmesinde yapılmıştır. Literatürde araştırmacılar tarafından birbirinden farklı karar verme stilleri belirtilmiştir. Çalışma sonucunda ise 102 departman yöneticileriyle karar verme stillerinde çok fazla demografik özelliğiyle değişmediği tespit edilerek ve sezgisel karar verme departman yöneticilerin kullandığı en sık karar verme stili anlaşılmıştır.

1.7. Materyal ve Metotlar

1.7.1. Materyal

Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda görev yapan mimar ve inşaat mühendislerinin karar verme ve liderlik stillerinin belirlenmesi ve varsa arasındaki ilişkinin belirlenmesi bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmada kavramsal içeriğin oluşturulmasında, literatürden elde edilen basılmış ve dijital veriler kaynak oluşturmaktadır.

Türk inşaat sektöründe görev alan yöneticilere ve bununla birlikte kendileriyle ilgili objektif karar veremeyecekleri göz önünde bulundurulduğu için yöneticilerin çalışanlarına da uygulanan anketler sonucunda elde edilen veriler ise araştırmanın materyalini oluşturmaktadır.

1.7.2. Metotlar

Çalışma, Türk inşaat sektöründe görev alan yöneticilerin liderlik ve karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir çalışmadır.

1.7.2.1. Literatür incelemesi

Liderlik, karar, liderlik ve karar verme stillerinin tanımı, gelişimi, yaklaşımları ve teorileri konularında literatür incelemesi yapılmıştır. Araştırma konusunun kapsamının açıklanmasında bu bilgilerden faydalanılmıştır.

1.7.2.2. Araştırma evreni ve örneklem seçimi

Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda ve onların yönetiminde çalışan olarak görev alan mimar ve inşaat mühendisleri araştırma evrenini oluşturmaktadır. Örneklem ise Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda görev alan 211 adet mimar ve inşaat mühendisi, çalışan pozisyonunda görev alan 152 adet mimar ve inşaat mühendisinden oluşmaktadır. Araştırmadaki katılımcılar Türkiye genelinde yönetici ve çalışan pozisyonunda görev alan mimar ve inşaat mühendisleridir.

1.7.2.3. Anketlerin hazırlanması

Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Kullanılan form üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Türk inşaat sektöründeki yöneticilerin karar verme stillerini belirlemek için Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ) uygulanmıştır. Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenirlik analizleri sonucunda araştırmacılar birbirinden ayrı beş karar verme stili tanımlamışlardır.

Karar Verme Stili Ölçeği'nin 25 maddeli orijinal formu ve ilgili maddeler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- 1- Rasyonel Karar Verme Stili: 1, 2, 3, 4, 5.
- 2- Sezgisel Karar Verme Stili: 6, 7, 8, 9, 10.
- 3- Bağımlı Karar Verme Stili: 11, 12, 13, 14, 15.
- 4- Kaçıran Karar Verme Stili: 16, 17, 18, 19, 20.
- 5- Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili: 21, 22, 23, 24, 25.

Ölçek maddeleri; “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4), “kesinlikle katılıyorum” (5) şeklinde sıralanan Likert tipi 5’li şekilde puanlanmaktadır.

Soru formunun ikinci bölümünde, Türk inşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik stillerini hem yöneticilerin kendi değerlendirmeleri hem de çalışanların bakış açısıyla belirlemek için Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio (1995) tarafından geliştirilen, Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (MLQ Form, 5X) kullanılmıştır. Bu çalışmada, 5’li Likert tipindeki (her soruda 0: Hiçbir Zaman, 1: Nadiren, 2: Bazen, 3: Sıklıkla, 4: Her zaman seçenekleri bulunan) 35 ifadeden oluşan bir ölçektir. Bu çalışmada veri elde etme metodu olarak kullanılan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”, (MLQ), orijinal lisanslı yapısıyla ele alındığında, dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçınan liderlik boyutlarını temsil eden dokuz alt bileşen ele alınmıştır.

Anketin son bölümünde ise örneklem grubunun demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, çalıştıkları kurum/firma, meslek, medeni durum, eğitim durumu, deneyim süresi, görev pozisyonu) belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur.

1.7.2.4. Verilerin toplanması

Araştırmanın amacı ve hipotezleri doğrultusunda hazırlanan anketler, Türk inşaat sektöründe mimar ve inşaat mühendisi olarak görev alan yöneticilere ve onların yönetimindeki çalışanlara uygulanmıştır. Anketler katılımcılara elektronik posta aracılığı ile uygulanmıştır. Veriler, Temmuz 2019 - Eylül 2019 tarihleri arasında toplanmıştır.

1.7.2.5. Verilerin analizi

Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda olan mimar ve inşaat mühendislerinden oluşan örneklem grubundan anket yoluyla toplanan veriler çeşitli istatistik yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklem grubundan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri, “SPSS 22.0 for Windows” paket programı ve “Microsoft Office Excel 2010” yazılım programları kullanılarak elde edilmiştir. Bu nedenle tez çalışmasının amacına uygun olarak kullanılan analizlerin ana başlıkları ve içerikleri aşağıdaki gibidir:

- **Güvenilirlik Analizi:** Güvenilirlik Analizi, ölçmede yararlanılan araçların güvenilirliğini analiz etmek ve yorumlamak amacıyla geliştirilmiş bir metottur (Özdamar, 2004). Kişilerin aynı test kullanarak aynı ya da farklı zamanlarda o test maddelerine verdiği cevapların tutarlılığı veya sabitliği

testin güvenilirliğidir. Testin güvenilirliği cevaplar arası tutarlılıktır (Öner, 1997).

Likert ölçeği ile yapılan anketlerde Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılarak güvenilirlik analizi yapılması önerilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 2007). Bilgilerin güvenilirlik analizinde test metodunda kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için "İçsel Tutarlılık Yöntemi" bünyesinde hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır (Kalaycı, 2008). Cronbach's Alpha katsayısı, ölçekte bulunan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanmasıyla elde edilen bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Ağırlıklı standart değişim ortalaması olan Cronbach's Alpha Katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Sorular içinde negatif korelasyon bulunuyorsa Cronbach's Alpha Katsayısı negatif çıkmaktadır (Özdamar, 2017).

Cronbach Alfa (α) likert tipli ölçeklerde sıklıkla kullanılmaktadır. Cronbach alfa aşağıdaki gibi ifade edilmektedir :

- $0 < \alpha < 0.40$ ise güvenilir değil
 - $0.40 < \alpha < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte
 - $0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilir
 - $0.80 < \alpha < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte (Alpar, 2013).
- **Tanımlayıcı İstatistikler:** Tanımlayıcı istatistikler kapsamında örneklem grubundan anket ile elde edilen verilerin ilk olarak normal dağılımda olup olmadığı araştırılmış, daha sonra yüzde (%), frekans (f) dağılımlarına yer verilmiştir.

Normallik Dağılımları: Verilerin normal dağılımda bulunup bulunmadığını belirlemek için değişkenlere ilişkin verilerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri saptanmıştır. Basıklık ve Çarpıklık değerleri veri grubunun normal dağılıp dağılmadığını açıklamaktadır (Kalaycı, 2008). Veri dağılımının normal dağılıma yakınlığının

gözlemlenebilmesi maksadıyla, çarpıklık için değer aralığı -3 ve +3; basıklık için ise -10 veya +10 olarak ele alınmaktadır (Kline, 2004).

Yüzde ve Frekans Dağılımları: Örneklem grubuna ait verilerden liderlik stilleri, karar verme stilleri ve demografik özelliklere ait kriterleri analiz etmek için yüzde (%) ve frekans (f) dağılımları açıklamalı bir şekilde tablolarda belirtilmiştir.

- **Hipotez Testleri:** Bu test ile iki ya da daha fazla değişken arasında olan ilişkinin gücü ve biçimi araştırılır. Hipotez testleri kapsamında, örneklem grubuna ait olan liderlik ve karar verme stilleri kriterleri ile farklı değişkenler arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda örneklem grubuna ait veriler normal dağılıma sahiptir. Bu nedenle “Bağımsız iki örnek t-testi (Independent-sample t-test) ve Tek Yönlü ANOVA (One-Way ANOVA) olmak üzere iki farklı parametrik hipotez testi kullanılmıştır.
 - **Bağımsız İki Örnek t-testi:** Bu test ise iki değişik örneklem grubunun ortalamalarının kıyaslanmasında kullanılmaktadır. Çalışmada incelenen, medeni durum, meslek, cinsiyet, görev pozisyonu, çalışılan kurum/firma ile ilgili hipotezler iki değişkene sahip olduğu için Bağımsız İki Örnek T-Testi kullanılmıştır. Ayrıca her kriter için farklı farklı analizler yapılmıştır.
 - **Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA):** Araştırma kapsamında bazı veriler ikiden fazla değişken içermektedir, bu tür değişkenler için bir tür varyans analizi olan tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Varyans analizinde ki amaç ortalamalar arasında fark olup olmadığını anlamaktır. Çalışmada araştırılan, yaş, eğitim durumu ve deneyim süresi çok değişkenli analizler için tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır ve her bir kriter için ayrı ayrı analizler yapılmıştır.

- **Önem Sıralaması:** Çalışma kapsamında tüm anket katılımcılarının anket sorularına 5'li Likert ölçeği puanlamasına göre vermiş oldukları cevaplara puanlamalar yapılmıştır. Yapılan puanlamaya göre katılımcıların, liderlik ve karar verme stillerinin her bir kriterin önem düzeyi ölçülmüştür. Anket katılımcılarının vermiş oldukları cevaplara göre gruplar için en önemli ve en önemsiz kriterler belirlenmiş, gruplar arası karşılaştırma yapılmıştır.

1.7.2.6. Verilerin değerlendirilmesi

Araştırmada her iki gruba ait verilere yukarıda ismi geçen istatistiksel analizler uygulanmıştır. Analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde sistematik bir değerlendirme metodu belirlenmiştir. Bu kapsamda elde edilen verilerin değerlendirilmesi “Bulgular” ve “Sonuçlar” bölümünde yer almaktadır.

BÖLÜM 2

2. KARAR VE KARAR VERME SÜRECİ

2.1. Karar ve Karar Verme Kavramı

Karar, içinde bulunulan şartlar veya durum hakkında kişinin sonuca vardığı bir seçimdir. Karar verme, insanın ne yapması ve ne yapmaması gerektiği ile ilgili davranış ya da eylem rotasını belirler. Hiç şüphesiz bütün insanlar karşılaştığı durum ve olaylar karşısında karar vermek durumundadır. Karar verme, sunulan alternatifler arasından iyi seçim yapabilmenin zihinsel sürecidir. Alınan bu kararlar insan hayatını hatta geleceğini şekillendirmektedir.

Leonard vd. (1999), karar vermenin herhangi bir örgütün temel işlevi olduğunu ifade eder. Bunun nedeni, alınan kararların kalitesinin yöneticilerin etkili olma durumunu etkileyebilmesi ve bunun sonucunda tüm organizasyonun başarısını etkilemesidir. Benzer şekilde Hammond (1999), bir örgütteki yöneticinin yönettiği tüm rollerdeki başarının, aldığı kararları yansıttığını savunmaktadır.

Kişinin yerinde ve gerçekçi kararlar alması, önce alternatifleri doğru algılayabilmesini daha sonra da bu algıdan kendi ihtiyaçları ile alternatifler arasında sağlam bir ilişki ortaya çıkmasını gerektirir (Bakırcıoğlu, 2000).

Harrison (1996)'a göre yöneticilerin karar verme yeteneği yönetimin en önemli yönüdür. Seçenekler arasından en uygunun tercih edilmesi anlamına gelen karar verme sürecinde başarılı olmak yönetimdeki örgütsel verimlilik ve etkinlik açısından da önemlidir (Yılmaz ve Talas 2010).

İyi bir yönetici kararın hangi aşamada bir ilkeye paralel olacağını, hangi aşamada durumun olumlu ve olumsuz kısımlarını göz önünde bulundurarak yararlı bir biçimde verilmesi gerektiğine hakimdir (Akyar, 2011);

- i. Hangi temelde karar verilmesi gerektiğinin saptanması
- ii. Karar vermek için istenilen tüm verilere erişilmesi

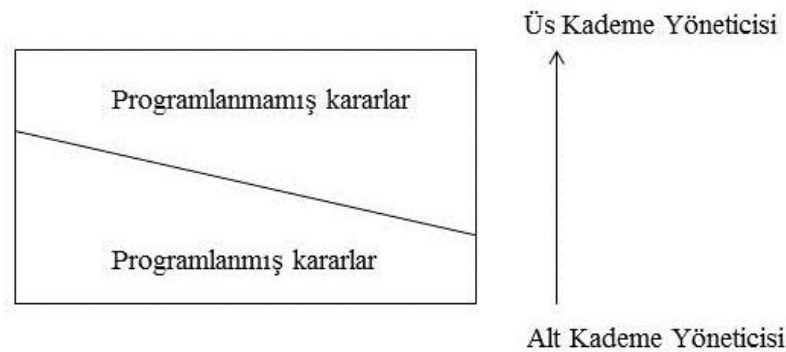
- iii. Eldeki verilerin analiz edilmesi
- iv. Seçenek çözümlerin belirtilmesi
- v. Her seçenek ile ilgili olasılığın araştırması ve
- vi. Seçeneklerin birbiri ile mukayese edilmesi ve tercih yapılmasıdır.

Yönetici açısından karar verme oldukça önemlidir; bu nedenle karar verme yeteneklerini yenilemeli, geliştirmelidir. Kısa sürede doğru alınabilen kararlar organizasyonun başarısı ve verimliliği için önem arz eder. Ancak hızlı ve kısa sürede alınan bu kararlar detay ve bilgi açısından yetersiz olursa büyük bir risk unsuru olarak ortaya çıkar.

Karar vermenin bu özellikleri dikkate alındığında; karar verme, problemin başlangıcından çözümüne kadar olan sistemli bir süreçte çeşitli olasılıkları düşünerek en uygun olanı seçme işlemidir.

2.2. Karar Türleri

Kararlar birçok özelliğe göre sınıflandırılabilirler. Ancak burada diğer süreçleri kararla ilintili olarak belirten Simon (1968) kararları, programlanmış ve programlanmamış kararlar biçiminde almaktadır (Şekil 2.1). Şekil 2.1'de belirtildiği üzere sıklıkla programlanmamış kararlar örgütün üst düzey yöneticileri, programlanmış kararlar ise örgütün daha alt düzey yöneticiler tarafından alınırlar.



Şekil 2.1: Karar Sınıfları (Robbins, S. P. & De Cenzo, D. A., 1998)

2.2.1. Programlanmış kararlar

Bu tarz kararlar alışılmış ve sürekli tekrarlanan kararlardır (Koontz, 1986). Bu kararlara geleneksel açıdan bakıldığında; standart düzeyde çalışma metotları, alışkanlıklar ve örgüt yapısı rol almaktadır (Ergun, 2008). Programlanmış kararları değerlendiren karar verici bireyler, önceden saptanmış güzergahı izlemekte ve farklı bir yol bulma çabası içerisine girmemektedirler. Bu kararlar ile ilgili düşünmeye ve sorgulamaya ihtiyaç duymadıklarından dolayı programlanmış kararlar alan bireylere ciddi anlamda zaman kazandırabilmektedir.

2.2.2. Programlanmamış kararlar

Programlanmış kararların aksine olağan dışı durumlarla karşı karşıya gelindiğinde alınan kararlar bütündür (Certo vd., 2006). Bu tarz kararları vermek yaratıcı olmak, kuvvetli sezgiye sahip olmak ve bunlarla birlikte cesur olmayı da gerektirir. Karar vericiler aynı ve zıt görüşte olabilecek tüm olasılıkları göz önünde bulundurmamak durumundadırlar (Dessler, 2004). Karar vericiler o zaman zarfındaki durumuna göre önceki deneyim ve sezgilerine dayanarak karar verme eğiliminde olduklarından dolayı bu kararlar oldukça risk barındırırlar.

2.3. Karar Verme Süreci ve Aşamaları

Karar verme eylemi, amaçla ilgili olan gerekli bilgiyi elde etmek için amaçları belirleme, devamında bu bilgiyi belirli süzgeçlerden geçirerek alternatifler oluşturma ve bazı alternatiflerden amaca en uygununu seçmeyi içerir (Güçray, 1995).

Aydın (2007), karar verme, örgütlenme, planlama, denetim, etkileme, iletişim ve eşgüdümleme sıralamasıyla yönetim sürecini ele alır. Aynı şekilde Kaya (1999) karar vermeyi yönetim süreçlerinin en üst noktasında göstererek süreci; karar verme, planlama, örgütlenme, motivasyon, değerlendirme, iletişim, eşgüdümleme ve bütçeleme olarak belirtmiştir.

Lunenburg ve Ornstein (2004), her bir süreç içerisinde karar verme kavramının yer aldığını, alınan bu kararların tüm süreçleri ve sonuç olarak örgüt yönetimini etkileyeceğini belirtmiştir. Bu nedenle karar verme süreci, örgüt yönetiminde oldukça önemli bir aşama, hatta yönetim sürecinin merkezi olarak öngörülmektedir.

Yukarıdaki tanımlar göz önüne alındığında "karar" tam anlamıyla bir sonuca varmaktır. Diğer bir ifadeyle birey karar vererek bir sürecin neticesini belirtmiş olur. Buna bağlı olarak karar mevzusunu incelemek amacıyla yalnız neticeyi açıklayan "seçim" ya da "tercih" in irdelenmesi yeterli değildir. Bu kurgunun ilk aşamalarını göz önünde bulundurarak, bu aşamaya yani seçim yapma sürecine varıncaya kadar nelerin olup bittiğine bakılmalıdır (Koçel, 1993). Bu nedenle, karar verme eylemi bir süreç olarak görülebilir. Diğer bir ifade ile karar verme, başlangıcı olan ve sonrasında farklı iş, faaliyet veya fikirlerin birbirini takip ettiği ve en sonunda bir tercihin seçilmesi ile sonuca varan işler topluluğudur (Koçel, 1993). Karar verme sürecine bazı araştırmacılar takip, kontrol, geri bildirim ve uygulama aşamalarını da dahil etmektedir (Drucker, 2001).

Karar verme sürecinin ana aşamaları ile ilgili değişik yaklaşımlar söz konusudur. Koçel (2003)'e göre, hedef belirleme veya problem tanımlama, hedef ve problemleri irdeme, öncelik belirleme, çözüm alternatiflerinin belirlenmesi, seçenekleri irdeme ve öncelik belirleme, seçim özelliklerini belirleme ve tercih yapmadır.

Bakan ve Büyükbeşe (2008), verilen kararın uygulamasının karar verme aşamasının bitişi niteliğinde olmadığını dile getirerek uygulama sürecinin izlenmesi ve sonuçlarının analiz edilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Karar vermenin ortaya çıkabilmesi için, karar verme gereksinimini belirten bir zorluğun var olması ve bu zorluğun kişi tarafından hissedilmesi, zorluğu giderebilecek birden çok alternatifin olması ve kişinin alternatiflerden birine doğru yönelme isteğinin olması gereklidir (Kuzgun, 2000).

Drucker (2001)'in karar verme süreci ise ilk olarak, sorunu sınıflandırmak daha sonra problemi tanımlamak, problemi özelleştirmek, çözüm belirlemek, sınır koşullarını, "neyin kabul edilebilir olduğundan çok neyin doğru olduğunu" belirlemek, kararı uygulamak ve kararın etkinliğini ve geçerliliğini olayların gerçek akısına karşı test etmektir.

Dinçer ve Fidan (1996)'ın karar ve mekanizmalarına göre ise hangi aşamada karar verileceği belirlenmeli, karar verme eylemi için lazım olan tüm veriler toplanmalı, elde edilen veriler çözümlenmeli, alternatif çözümler tanımlanmalı, her alternatifte

alakalı olası ihtimaller araştırılmalıdır. Daha sonra alternatifler birbiriyle kıyaslanmalı, uygun olanlardan biri tercih edilip, uygulanmalıdır.

2.4. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar; geçmiş zaman diliminde kalmış bir davranışı ve gelecek ile bağlantılı sonuçları gün yüzüne çıkarır. Bu sebeple karar verme, türlü evrelerden oluşan bir süreç olarak algılanabilir. Karar verme, seçenekler içinden rasyonel bir tercih yapma süreci olarak ele alınıyor olsa da bu süreç rasyonel revizelerin haricinde de etkilenebilmektedir. Karar verme sürecinin başlaması için ilk olarak bir sorunun varlığını kabullenmek ve devamında çözüm arayışına girilmelidir. Bu süreç içerisinde ilk olarak sorun tanımı tespit edilmeli eldeki veriler ışığında çözüm için birtakım seçenekler ortaya konmalıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008; Uluğ, 1996). Yöneticinin karar verme süreci içindeki yönlendirici ve istikrarlı tavırları örgüt içinde olumlu bir tutum sağlar (Can vd., 2004).

Karar verme sürecinin faaliyetleri aşağıdaki gibi ele alınabilir (Tosun, 1986).

- a. Karar verme işlemi geleceğe yöneliktir ve öngörüye dayanır.
- b. Karar verme psikolojik ve maddi güçlükler taşır
- c. Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.
- d. Karar bir tür plandır ve geleceği görebilmeye dayanır.
- e. Karar belli bir davranış özgürlüğü ve otoriteyi gerektirir.
- f. Karar alternatif giderler doğurur.
- g. Karar süreci bir sorun çözme sürecidir.
- h. Kararın verilmesi ve uygulanması bir zaman süresi gerektirir.

a. Karar verme işlemi geleceğe yöneliktir ve öngörüye dayanır.

Karar geleceğe yönelik hareket ve davranış ile bağlantılı bir iradenin tanımıdır (Tosun, 1986). Gelecekle ilgili birçok endişelerin ortaya çıkmasında karar verme eylemi ile ilgili yapılan çalışmaların temeli yatmaktadır. Alınan kararlar

doğrultusunda pozitif gelişmelerin yanı sıra negatif pozisyonlarda karar verme eylemini gerçekleştiren bireyleri bekler. Bu bireyler geleceğin şartlarını şimdiden gözlemleyerek belirsizliği diskalifiye edebilir ve etkili kararlara sahip olabilir. Karar verme davranışı, geçmişini analiz ederek gelecek için neticesi belirsiz olaylar üreten bir faaliyettir (Dinçer, Fidan, 1996).

b. Karar verme psikolojik ve maddi güçlükler taşır.

Zihinsel gayretler sonucunda karar süreci meydana gelir (Tosun, 1986). Bu karar sürecini değişim gösteren faktörler, yetersiz bilgi ve fikir ayrılıkları daha da güçleştirir (Daft, 2003). Bundan dolayı bireyler karar verme eylemini sürekli tekrarlamaktan hoşnut olmazlar; karar verme durumunda kaldıklarında derine inmeden veya karar verme görevini başka bireylerin üstlenmesini makul görürler (Tosun, 1986).

c. Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.

İmrek (2003), her bir kararın maliyet yarattığını ve bu maliyetin parasal ya da psikolojik olabilmekte olduğunu belirtmiştir. Karar veren merci bu maliyetin hesabını yapmakla yükümlüdür. Rasyonel bir şekilde davranma her kararın kendine has bir maliyetinin olabileceği gerçeğini benimseme ve bunu varsayabilmektir (İmrek, 2003).

d. Karar bir tür plandır ve geleceği görebilmeye dayanır.

Karar ile plan ve planlama aşaması ile karar verme aşaması arasında benzer bir tutum söz konusudur (Tosun, 1986). Planlama, önümüzdeki zamanlarda ne tür amaçlar doğrultusunda yol alınacağına ve bu amaçları elde ederken yapılması gerekenlere dair karar verme süreci demektir (Rue ve Byars, 2003). Karar ve plan arasında olan temel ayrım, planın karara oranla daha detaylı olmasıdır. Plan esasen kararlar birikiminden oluşur. Bundan dolayı her karar birer plan özelliği taşır lakin her karar tam anlamıyla plan niteliğinde olamayabilir (Tosun, 1986).

e. Karar belli bir davranış özgürlüğü ve otoriteyi gerektirir.

Karar verme eylemi, birçok alternatifler içinde izlenecek güzergahın tercih edilmesidir (Seyidoğlu, 2001). Dolayısıyla, karar ile ilgili bir şeyler söyleyebilmek

için hiç olmazsa bir davranış özgürlüğü bulunmalıdır (Tosun, 1986). Yetki, bireye grup safından verilen karar verme ve başka kişilerin davranışlarını saptama hakkıdır (Koçel, 2003).

f. Karar alternatif giderler doğurur.

En iyi seçenek, olabildiğince az kaynak ile ilerleyen örgütün tüm hedeflerini ve değerlerini öngörülen sonuçla en iyi biçimde sağlayandır (Daft, 2003). Yöneticiler, en iyiyi seçmek adına bir ayırım ve tercih yapmak durumundadırlar. Elenmiş alternatif hem avantajlarıyla hem de dezavantajlarıyla hükmünü kaybeder. Elenen alternatifin getireceği yararlılardan vazgeçmenin de bir sorumluluğu vardır. Bu duruma alternatif gider adı verilir.

g. Karar süreci bir sorun çözme sürecidir.

Problem, belirli standarttaki ya da istenilen güç seviyesindeki oynamadır. Problem giderme, bir problemi ortadan kaldırmak amacıyla istenilen uygulamaları ya da makul yanıtları belirleme sürecine denir (Rue ve Byars, 2003). Yönetme yetkisine sahip birey, kararların büyük kısmını bir problem çözme nedeniyle verir. Problem çözme süreciyle ilgili üç aşama söz konusudur. Bunlar; sorunun gerçekliğinin belirlenmesi, sorunu oluşturan öğelerin tespit edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınmasıdır (Tosun, 1986).

h. Kararın verilmesi ve uygulanması bir zaman süresi gerektirir.

Karar verme eyleminin başlangıcından uygulama aşamasının son noktasına kadar geçen süreç içerisinde, kararın öznel eleman olan güdüler ile nesnel eleman olan durumlarda önemli bir parametrenin oluşmaması, kararın zeminin deliği ve verimli olması açısından şarttır (Tosun, 1986).

2.5. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar verme sürecini etkileyen faktörler ile ilgili değişik yaklaşımlar söz konusudur.

Heller (1971), karar verme hareket biçimini açık sistem olarak incelemiştir; bu biçimin çeşitli ekolojik düzeylerden etkilendiğini dile getirmiştir. Ekolojik düzeyler olarak; sosyo-kültürel-politik ekoloji, organize edilme mekanizması, iş çevresi mekanizması ve şahsi mekanizmaya değinmiştir.

Onaran (1975) ise karar verme hareketini etkileyen faktörleri kişiler ve gruplar, örgütün yapısı ve örgütün dışında kalan çevre olarak üçe ayırmıştır. Kişiler ve grupları, güdüleme, algı yetisi ve kavram yetisi ve benzeri psikolojik bakımdan; örgütün yapısını haberleşme merkezli, hiyerarşik ve görev ayrımı açısından; örgütün çevresini ise siyasallık, toplumsal ve fiziki olarak analiz etmiştir.

Can (1991); yetkin kararlar verebilme endişesini, kararların çevresini, karar verici bireyin psikolojik durumunu, kararların yerine ulaşmasını, karar verme noktasında oldukça etkili faktörler olarak görmüştür.

Kurt (2003), karar verme sürecinde etkisi olan faktörleri öznel (subjektif) ve nesnel (objektif) şeklinde iki bölümde incelemiştir. Öznel (subjektif) faktörler, sezgisellik, deneyim, bilimsel güç iken; nesnel (objektif) faktörler ise, karar veren kişinin şahsi durumu haricinde olan faktörlerdir. Karar vericinin olduğu mevki ile uygunluğu, elde olan karar verme teknikleri, kendine has yaşadığı çevre ve bilginin aşaması bu faktörler arasında yerini alabilir.

Karar verme sürecini etkileyen faktörler bu çalışmada; karar verecek olanlar, verilen kararın ve zamanın önemi, çevresel faktörler, kısıtlar, alternatifler ve sonuçlar olmak üzere yedi bölümde incelenmiştir.

2.5.1. Karar vericiler

Örgütlerde, karar verme sürecini farklı kılan çok fazla faktör bulunmaktadır.

Karar verme sürecini; kişilerin algılama, analiz etme, özümseme gibi psikolojik nitelikler ve kişiler arası bağlantılar etkilemektedir. Karar verme yapısı incelendiğinde, değişmeyen tek faktör karar verecek olan bireydir. Bilgiyi elde etmenin ve bazı süzgeçlerden geçirmenin gelişmiş olması, görülmeyen bir sorun veya bilgi gereksinimi karşısında anlamsız kalacaktır. Karar verme süreci, bu açıdan bakılınca tamamıyla insana bağlıdır. Süreci başlatan ve sonlandıran yine bireydir (Kurt, 2003).

Karar veren bireyin ruh ve beden sağlığı, donanımı ve yeteneği ile alınan karar arasında gözle görülür bir bağlantı söz konusudur (Tosun, 1990). Kararın kompleksliği ve önemi arttıkça karar vericilere uygulanan baskı da artar. Kararların

önemi yaşantımızda oluşmalarıyla orantılıdır. Ola ki kararın telafi şansı olanaksız ise kararın önemi bir misli artar (Tekin ve Ehtiyar, 2010).

Karar verecek bireyin kimliği, kararın ortaya konulması ve nihai sonuçları bakımından belirleyici bir faktördür. Bundan dolayı farklı niteliklere sahip bireylerin alacağı kararlar, kararın iyiliğinin belirleyicisidir. Bunun yanı sıra karar vericinin şahsi nitelikleri, psikolojisi, hisleri örgütsel sınırlamalar gibi faktörlerde verilen kararı etkiler (Aşan ve Aydın, 2006).

Karar veren, alternatiflerden bir seçim yapan kişi ya da topluluğu temsil eder, ve ister birey olsun iste grup muhakkak insandır. Buna dair literatürlerde karar verici bireye "karar subjesi" veya "aktör" denilebilir. Yönetici, düşüncelerin, tecrübelerin etkileri ile paralel hareket eder. Bu demek oluyor ki yöneticilerin tutumu toplumsallaşmaya dayanarak çevresiyle ilişkilidir. Psikolojik bir süreç olan karar verme sürecinin odak noktasındaki yönetici, bu duruma tepkisel olarak düşünen, analiz eden ve atakta bulunacak birey olarak karşımıza çıkar (Kurt, 2003).

2.5.2. Verilen kararın önemi

Örgütün işleyiş şekli, örgüt içerisinde verilen farklı düzeylerde kararlarla sağlanmaktadır. Fakat her düzeyde verilen kararların önemi ise birbirinden farklıdır (Ok, 2018).

Yönetimsel açıdan alınan kararlar örgütler için aynı önemi ifade etmemektedir. Birtakım kararlar örgütün birçoğunu etkisi altına alır. Aynı zamanda yürütülmesi için büyük ölçüde kaynak ihtiyacı doğurur veya örgütte uzun süreli bir etki yaratır. Bu tarz önemli kararların yalnız yönetim düzeni üzerinde olmamakla beraber aynı zamanda karar verici bireyin kariyer yaşamında da önemli ölçüde etkisi olabilir (Certo, 2003).

Can (1991), kararları önem değerlerine göre tekdüze ve temel kararlar olarak ikiye ayırmıştır. Tekdüze kararlar, yöneticilerin önceden öngörülen strateji ve genel doğrular doğrultusunda almış oldukları kararlardır. Temel kararlar ise olağandışı sorunlarla karşı karşıya geldiği zaman alınan kararlara denir. Yaratıcı ruh, yargı ve hislerin daha etkin kullanılmasını gerektirirler.

Varoğlu (2000), alınan kararları önem seviyeleri açısından gruplandırırken kullanılacak bilgi oranı ile karar verme zamanı arasında uygulanacak tercihe bağlı üç cins tutumdan söz etmiştir. Bunlar; sorun, kriz ve fırsat kararlarıdır.

Fırsat kararları, yöneticilerin karar verme durumunda kullanabileceği minimum seviyede bilgi ve belirsizliğin ise oldukça üst seviyede olduğu şartlarda açığa çıkar. Bu şartlar mantıklı değerlendirildiğinde yöneticinin şartları yöneterek ön alma (proaktif) olanağı bulunur. Sorun kararları kararı sadeleştirecek bilgi geçişı olduğunda ortaya çıkmaktadır. Vakit kaybedildiği için bilgi geçişı devam ediyor olmasına karşın, yöneticinin şartları düzenleme şansı sınırlanmaya başlamıştır. Karar durumu, bundan dolayı seçenek olmanın dışında sorun halini almaya başlamıştır. Fakat hala yönetici bakımından denetlenebilirlik kısmi ölçülerde var olmaktadır. Karar şartları tam netliğe ulaştığında fakat şartları kontrol etme şansı yitirildiğinde kriz kararları meydana gelmektedir. Artık yöneticinin yapabileceği yalnızca meydana gelen şartlara tepki verecek şekilde krizleri analiz etmeye dönük karar verme hareketidir (Varoğlu, 2000).

2.5.3. Çevresel koşullar

Karar verme sürecinde rol oynayan etmenlerden biri de örgütsel ve fiziksel çevredir. Karar verme süreci, örgütlerin belirlediği hedeflerle fiziki ve toplumsal çevre arasındaki etkileşimi düzenlemektedir. Bu yüzden karar veren kişilerin işlevi çevresel farklılıklarla örgütsel hedefleri uyum ve bağlılık halinde bulundurabilmek olmalıdır.

Örgüt; çevresiyle sık sık alışveriş halinde olan toplumsal bir mekanizmadır (Tari ve Wasti, 2003). Örgüt başarı sağlamak adına çevresi ve çevresini oluşturan etmenler hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olmalıdır (Dinđer ve Fidan, 1996).

Kararı etkileyen birtakım çevresel koşullar, örgütün tamamında çevresel unsurlar olmak üzere iç ve dış olarak ikiye ayrılmıştır. Yöneticilerin bu faktörler arasındaki bağlantıları anlaması, karar alırken bu yöntemden hareket etmesi gerekmektedir (Eren, 2001; Tosun, 1986).

Can (1991), karar verme çevresinde, iki ana unsurun göz önünde bulundurulmasının zorunlu olduğunu ve bunları, hedef ve fiziki-toplumsal çevre olarak vurgulamıştır. Karar verme görevi çevrenin bu iki unsuru arasındaki etkileşimi düzenlemektedir. Bu

yüzden karar vericinin işlevi çevresel farklılıkları örgütsel hedeflerle bire bir paralellik gösterebilmesidir.

Örgütün bağlantıları yakın ve genel çevresinde veya uluslar arası çevrede oluşan tüm bu ilerleme ve yenilikler, sonuç olarak örgüt içi hedef, tutum ve planlama mekanizmasını, teknolojik kısmını, görev dağılımını, ödüllendirme ve motive edici mekanizmayı, haberleşme etkileşimlerini, örgütsel yapı, iş ve sorumluluğu etkilemekte, bunlarla bağlantılı kararları kendini sık sık değiştiren yenileyen ortamlara göre analiz etmeyi ve değişime gitmeyi zorunlu hale getirmektedir (Eren, 2001).

2.5.4. Zaman faktörü

Zaman kavramı kişisel ve örgütsel anlamda oldukça önemli bir kavramdır. Zamanın verimli ve etkin kullanılması bu anlamda hayati önem taşımaktadır

Örgüt içinde tüm kararlar belirlenmiş bir zaman içerisinde verilmeli ve uygulamaya geçilmelidir (Greenberg ve Baron, 2000). Kararın belli bir süre içinde alınmış olması gerekir. "İyi ve etkin yöneticiler hızlı kararlar alır" yaklaşımı günümüzde yetersiz kalmaktadır. Asıl önemli olan kararın çok zor durumda kalınmadıkça geciktirilmemesi gerektiğidir (İmrek, 2003).

Zaman kavramı yalnızca kararı veren yönetici adına değil bununla birlikte aynı paya sahip hissedarlar için de önem arz eder. Yöneticinin vaktini etkili ve yararlı bir şekilde kullanmaması, bireyin yapması gereken bir çeşit sorumluluklarda güçlüklerle karşılaşmasına yol açar (Sağır, 2006).

Zamanın yararı kişinin onu etkili kullanabilmesiyle doğrudan bağlantılıdır ve bu yararı yalnızca kişinin yetenek ve kapasitesi belirler. Başarı sağlayacak işler; vakit, kişinin yetenek ve kapasitesi arasında bir eşleşme sağlanamaması olasılığında, işlerin sıklığı ve ağırlığından uzaklaşmamaktadır. Grup ne kadar büyük olursa, en nihayetinde yönetici pozisyonundaki bireyin o kadar az vakti olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996).

Zamanın getirdiği baskı, dış ve iç şartlar karar verici bireyi hızlı karar vermeye zorlayabilmektedir. Aynı zamanda bu baskı karar verici birey üzerinde psikolojik

baskı oluşturabilmektedir. Birtakım durumlarda ise yarar sağlasa bile genel olarak risk içerebilir (Svenson ve Edland, 1993).

2.5.5. Seçenekler

Seçenek, amacı hayata geçirmek için veya problemi yok etmek için insan gücü ve fiziksel birtakım kaynakların nasıl kullanması gerektiğini açıklamaktadır (Koçel, 2003).

Karar verme, yönetim seviyesinde sonuçlandırılması şart olan bir veya bir dizi problemin bütün boyutlarıyla incelenerek en uygun sonucu verebileceği belirlenen seçenek veya seçeneklerin belirlenmesidir (Harcar, 1992). Bir alternatifin tercih edilmesindeki amaç, önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşma doğrultusunda bir problemi çözüme kavuşturmaktır. Bu nedenle karar bir amaç değil, hedeflere ulaşmak için bir araçtır.

Seçenekler ve sonuçlar demeti en iyi şekilde hazırlansa dahi en kritik aşama, bunların içinden bir tercih yapılmasıdır. Bu aşamada seçimler sıralanır. Yönetici olabilecek en iyi sonuca varmak istemekle beraber kendisi için en çok tatmin edenini kullanmakla yetinecektir. Çünkü, karar verme eylemi bir birey sürecidir ve tamamıyla akla dayanır (Can, 2002).

Seçenekler, kararı onaylayan bireylerin önerdikleri şekliyle listelenir ve sonrasında geliştirme süreci içerisinde yaratıcı ve dikkatli olmayı gerektirir (Erdem, 2002). Uygun olan alternatifleri değerlendirirken, karar veren bireyin hedefi olması gereken en kısa zamanda birden fazla alternatifi iki alternatife indirmek olmalıdır.

Seçeneklerin değerlendirilmesinde, seçenekler bazı açılardan değerlendirilmelidir. Bu açılardan bazıları şunlardır (Koçel, 2003);

- Teknik olarak uygulanabilirlik
- Maliyeti (işgücü, malzeme, direkt, indirekt vs.)
- Sosyal açıdan arzu edilirliliği
- Öngördüğü kaynakların miktarı
- Başarı olasılığının derecesi

- Uzun vade – kısa vade dengelerine etkisi
- Değişik kişi ve grupların beklentilerine uygunluğu
- Muhtemel sonuçları
- İşletme kültürüne veya yönetim tarzına uygunluğu

2.5.6. Kısıtlar

Yöneticiler kararlarını genel olarak mali, teknik, sınırlı, insan kaynağıyla ve bilgiyle alırlar. Bu baskılar ve sınırlamalar karar verme aşamasındaki mücadele ve zorlukları yansıtır (Naktiyok ve İşcan, 2004).

Karar verme durumunda en önemli husus bu aşamada ne kadar zamana sahip olduğudur (Adair, 2003).

2.5.7. Sonuçlar

Karar verme sürecine etki eden faktörler arasında kararın sonuçları ve bu sonuçların neden olacağı yer almaktadır.

Navran (2003), karar verme davranışı süreci içerisinde sonuçlarla alakalı olarak stratejik ve kişisel hedeflere önem vermektedir. Karar veren bir kişinin grubun misyon ve vizyonu ile uyum gösteren, grubu doğru yönde etkileyen ve grubun tümüne hizmet eden bir karar kaygısı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca karar veren bireyin karar sonucunun kendisine olan etkisini değerlendirip, kararın kişisel amaçlarıyla arasında doğru orantı olup olmadığını tespit ettiğini belirtmiştir.

Yöneticiler, verilecek olan kararın olumsuz sonuçlarıyla karşılaşmamak amacıyla gerekli bir güven payına sahip olmak isterler. Bu nedenle yönetim tarafından gerekli matematiksel çalışmalar ile bu olumsuzlukların oranı minimum seviyede tutulması amaçlanmaktadır (Koçoğlu, 2010).

BÖLÜM 3

3. KARAR VERME STİLLERİ

Taşdelen (2002), karar verme stilini, bireyin karar verme aşamasında soruna genel yaklaşımındaki seçim yaptığı bireysel tarz olarak ifade ederken, bu ifadeye benzer bir tanımı Philips vd. (1984), karar verme davranışı gösteren kişinin yaklaşım, eylem ve tepkilerde bulunduğu durum şeklinde yapar.

Bireyin bir probleme yaklaşımı ve davranışındaki reaksiyon karar verme tarzını ortaya koyar. Sezgilerine ve kendine güven duyan, kaderci, aşırı titiz, bağımlı, kaçınan gibi bireylerin kabul ettikleri karar verme tarzları vardır (Kuzgun, 2005). Karar vermenin tümü her ne kadar eşit verimliliğe sahip olmasa da karar verme davranışı için birbirinden değişik çok sayıda stil mevcuttur (Beach ve Mitchell, 1978). Karar verme davranışlarını inceleyen araştırmacılardan Dinklage (1967), kendine güven duyan “içten denetimli” karar veren bireyler ve başkalarına güvenen “dıştan denetimli” karar veren bireyler olmak üzere karar aşamasındaki kişileri ikiye ayırır. Kendine güvenen karar veren bireyler, kendi kararlarının mesuliyetini kendileri alır, başkalarına güven duyan karar veren bireyler ise kendi kararlarının mesuliyetini başkalarına yüklerler (Alver, 2003).

Scott ve Bruce (1995)'e göre, kişiler karar verme süreci içinde; sezgisel, rasyonel, bağımlı, kendiliğinden-anlık ve kaçınan karar verme tarzlarını kullanır. Kişinin doğru ve yerinde kararlar verebilmesi, önce alternatifleri doğru benimseyebilmesine ve daha sonra ise kendi ihtiyaçları ile alternatifler arasındaki bağlantıyı kurabilmesine bağlıdır.

Scott ve Bruce (1995)'e göre, davranışlarıyla bağlantılı terminolojik tanımlamaları, ilk deneysel incelemeler ve Genel Karar Verme Stilleri Ölçeğini geliştirirken uygulamada kullandıkları karar verme tarzları; rasyonel, kaçınma, sezgisel, bağımlı ve kendiliğinden ve anlık karar verme stili olarak açıklanabilir.

3.1. Rasyonel Karar Verme Stili

Rasyonel karar verme tarzı, mevcut seçeneklerin mantık çerçevesi içerisinde değerlendirildiği ve araştırıldığı yaklaşımlardır (Taşdelen, 2002).

Güney (2015), problemlerin çözümünü, hedef ve amaçların saptanması, sorunların çözümü konusunda alternatiflerin ortaya konmasından sonra, ideal alternatifin belirlenip uygulanmasına, karar verme süreçlerinin makul bir sistemle ele alınması modelini rasyonel karar verme modeli olarak tanımlar.

Scott ve Bruce (1995), her bir karar verme tarzını davranışsal zemin üzerinde geliştirmişlerdir. Buna göre rasyonel karar verme tarzı ‘bireyin seçenekleri mantıklı bir şekilde analiz etme aşamasından geçirmesi’, sezgisel karar verme tarzı ‘bireyin karar verme sürecinde ağırlıklı olarak duygu ve sezgilerini kullanması’, bağımlı karar verme tarzı ‘bireyin karar verme aşamasında diğer bireylerin öneri ve talimatlara yoğunlaşması’, kaçınan karar verme tarzı ‘bireyin karar verme eyleminden kaçınma eğilimi göstermesi’, kendiliğinden-anlık karar verme tarzı ise ‘bireyin acil olarak karar verme sürecini sonlandırma davranışı göstermesi’ olarak tanımlanmıştır (Hulderman, 2003).

Yöneticinin belirtilen modelde çoğunlukla üzerinde karar verebilmesi için bilgi ve deneyime sahip olması gereksinimi kaçınılmaz olur. Risk düzeylerinin araştırılması ve en yüksek kâr hedefinin belirlenmesi bu modelin en fazla finans merkezli kurumlardaki yöneticiler tarafından tercih edildiği gerçeğini ortaya koyar.

3.2. Sezgisel Karar Verme Stili

Karar verilirken birtakım bilimsel yaklaşıma gereksinim duymadan yalnızca his ve duygulara bağlı karar verme yaklaşımı uygulanmış anlamına gelir. Karar verilirken; hisler, değerler ve sezgilerle, ideal çözüm yerine, en tatminkar çözümün tercih edilmesi yönetimine başvurulur (Aytaç ve Gürsakal, 2015).

Sezgisel karar verme stilini Taşdelen (2002), bilginin sistematik olarak işlenmesi ve aranması yerine duygulara ve önsezilere dayanma eğiliminin yaşandığı yaklaşım olarak tanımlamıştır. Yönetici geçmişte verdiği kararları, yaşadığı olayları, edindiği deneyimleri göz önüne getirerek sezgisel karar verme davranışını kullanabilir.

3.3. Bağımlı Karar Verme Stili

Karar vericinin, karar verme sürecinde başka kişilerin tavsiyelerine ve yönlendirmelerini dikkate alarak karar vermesidir. Bu karar verme tarzına sahip olan bireyler, başkalarının etkisi altında karar verdikleri için, kararın sorumluluklarını o kişilere yükleyebilirler.

Karar verme aşamasında, yöneticinin kendinden çok diğer bireylerin görüş, öneri ve taleplerini daha çok önemseyerek, onların bilgi ve deneyimleri doğrultusunda tercihler yapılması durumunda belirlenen modeldir. Yönetici kendisinin ilk defa karşı karşıya geldiği ve başka bir bireyin başarılı deneyiminin daha çok olduğu durumlarda bu modeli tercih ediyor demektir (Bahrami, 2017).

3.4. Kaçınan Karar Verme Stili

Kaçınan karar verme stili; karar verme eyleminden kaçınma yöneliminin olduğu yaklaşımlardır (Taşdelen, 2002).

Karar verme aşamasında, karar süresini mümkün olduğunca uzun tutmaya çalışan, sürekli olarak erteleyerek karar verme eyleminden uzak durulduğu modeldir. Bu zaman zarfında yönetici karar vermek adına zaman kazanmaya gider veya karar vermeden bu durumun üstesinden gelmeye çalışabilir.

3.5. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Süreci

Belirtilen karar verme modelinde süre oldukça kısıtlıdır, o an karar verme gereksinimi mevcut olup alternatiflerin incelenmesi ve bir çok çeşit değerlendirmelerin yapılması için ideal ortam mümkün değildir. En seri biçimde en ideal karar verilmeye çalışılır (Bahrami, 2017).

Karar vericinin, karar verme durumunda o anda ve koşullara göre karar vermesi davranıştır. Doğal süreci ve kendiliğinden karar verme eğilimi gösteren kişiler spontan karar verme üslubuna sahip kişilerdir (Keysan, 2018).

BÖLÜM 4

4. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK STİLLERİ

Günümüzde liderlik akademisyenler ve araştırmacılar tarafından uygulanan ve araştırılan en önemli konulardandır. Küreselleşme ile kendini belirgin şekilde hissettiren güçlü rekabet şartlarında liderlik ve uygun liderlik stillerinin uygulanması örgütlerin performansında etkili olan bir faktördür. Günümüz örgütlerinde liderlik davranışı özellikleri yalnız üst yöneticilerini değil orta ve ilk kademe yöneticileri için de önemlidir. Bu bağlamda, örgütlerin muvaffakiyetinde fiziki ve parasal olanaklar kadar mühim faktörlerden biri de yöneticilerde bulunan liderlik özellikleridir (Yörük vd., 2011).

Hofstede (2001), “liderlik, liderin belirli hedeflere ulaşmak için astların gönüllü katılımını istediği bir sosyal etki süreci” olduğunu ifade etmiştir. Allen (1976) ise bir lideri “belirli organizasyon amaçlarını yerine getirmek için başkalarını harekete geçiren, delege eden veya etkileyen kişi” olarak tanımlamıştır.

Birçok araştırmacı, hangi tür liderliğin kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağladığını belirlemeye çalışmıştır. Liderliğin kuruluşta sadece etkili bir rol ya da konum olup olmadığını, liderlik becerilerinin genlerle ilgili olup olmadığını ve kalıtsal mı yoksa liderlik yeteneklerinin zaman içinde öğrenilip geliştirilip geliştirilemeyeceğini belirlemeye çalıştılar (Wang ve Hsieh, 2013). Bununla birlikte, kanıtlar her ikisinin de başarılı liderler yapmasını gerektirmektedir (Avolio, Rotundo Walumbwa, 2009; Avolio vd., 2002).

4.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Liderler günümüz ortamında, yönetim stiline yenilik sağlayarak artan belirsizlik ve volatilité ile başa çıkabilmelidir. Ayrıca takipçilerin gergin iş ortamının üstesinden gelebilmeleri için iyimserlikle davranmalıdırlar.

Yönetim fonksiyonu iç ve dış çevre ile uyumlu olmalıdır. Liderin zorluğu gayret ve motivasyonu yükseltmek için astlarının daha verimli ve yaratıcı olmalarını sağlamak

için çalışanların davranışlarını etkilemektir. Bu sebeple, liderlik gelişimine yatırım yapmak, iş tatmini, yükselen örgütsel bağlılık gibi tesirler yoluyla kuruma yararlı olacaktır (Ready ve Cogner, 2007). Genel olarak değerlendirildiğinde liderlik gelişiminin şirketin değer ve misyonları ile hedef ve stratejik amaçlarıyla uyumlu olması gerekir (Riggio, 2008).

Liderlik teorisi üzerinde yapılan analizler sık olarak gerçek bir liderliğin gelişme sürecini ortaya koymaya çalışmış, bir bireyin lider olarak doğup doğmadığı ya da belirli süre zarfında liderlik yeteneklerinin geliştirilip geliştirilemeyeceği araştırılmıştır.

Liderlik konusunda yapılan ilk analizler liderin şahsi özelliklerini tanımlamaya yöneliktir. Bu teoriler liderlerin lider ruhlu doğduğunu ve aktif liderlik için öngörülen şahsi niteliklerin miras alındığı doğrultusundadır. Liderler tecrübelerinden öğrenebilir ve liderlik becerilerini tekrar ederek geliştirebilirler. Bu teoriler liderin nitelikleri yerine üslubun ve hareketlerin önemi üzerinde durmaktadır (Stogdil, 1974).

Günümüzde liderlik, inovasyona dayalı ve yaratıcılığın uzun vadeli değer için çok elzem bir rol üstlendiği uçucu ve aktif ortama tepki vermeye mecbur bırakılmaktadır. Bundan dolayı, olumsuz olayları çözenin ve sonuçlardan kaçınmanın bir yöntemi organizasyon içinde pozitif örgütsel hareket ve iyimserliğe yönlendirmektir.

Luthans ve Avolio (2003) gibi yazarlar, daha çok öz farkındalık, pozitif kişisel gelişim ve gelişim güç için olumlu psikoloji ve olumlu örgütsel hareket yaklaşımını öne sürmüştür. Olumlu psikoloji, iyimserlik, umut, dayanıklılık, öz kimlik saygısı ve ahlakı teşvik ederek büyüme, mutluluk ve çalışanların kalkınmasına büyük ölçüde katkı sağlar (Gardner ve Avolio, 2005).

Liderlik, beşeri ve sosyal özellikleri olan çok boyutlu ve evrensel bir kavramdır. Bu nedenle, liderliğin üzerinde uzlaşılmış tek bir tanımı yoktur. Yapılan her tanım, liderlik kavramının farklı boyut ve yönlerini göstermekte ve böylece farklı özelliklerine ışık tutmaktadır (Şahin ve Gül, 2011).

Liderler hedefler belirler ve takipçilerini bu hedeflere ulaşmada yönlendirir ve bu hedeflere ne kadar adanmış olduklarının önemi çok önemlidir (Chaleff, 1995; Kelley,

1992). Çoğu zaman bir liderin bir organizasyonu üstlenen bir birey olduğu ve diğerleri üzerinde daha yetkili olduğu görülmektedir.

Lider, çalışan bireylerin organizasyondaki gücünü artırmak için davranışlarını etkili biçimde yönlendiren kişidir. Liderlik üzerine kuramlar ve ampirik çalışmalar liderliğin organizasyonel rota ve hedeflere ulaşma yolunda ve daha uzun süreli yakın, güven duygusuna hakim bir çalışma düzeninin sürdürülmesinde etkin bir rol üstlenmektedir.

Bazı çalışmalarda etkili liderliğin ortaya çıkması için, iyi bir liderin yaratıcı vizyona sahip, vaatlerini yerine getirmede aktif, ihtiyaçları tanıyan bir kişi olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Ancak basitçe ifade edilen bu amaçlar yeterli değildir. Başarılı olmanın anahtarı bu amaçlara ulaşabilmek için akıl ve davranış yeteneklerinin pratiğe dökülmesi durumudur (Dilts, 1996).

4.2. Liderlik Kuramı ve Yaklaşımlar

Liderlik kavramı, 19. yüzyılın ilk dönemlerinde analiz ve araştırma konusu olarak oldukça hız kazanmış ve bilhassa 1950 sonrasında liderlik kavramı kuramsal açıdan ele alınıp ve son dönemlerde örgütlerde liderliğin ön planda olması ile hem yönetim ve örgüt kuramcıları hem de uygulamacıların ilgisini çekerek üzerinde büyük bir ciddiyetle durulan bir kavram halini almıştır (Bolat ve Seymen, 2003; Kırmaz, 2010).

Dubrin (1988)' e göre, liderlik teorileri üç kategoriye ayrılır. Bunlar; özellik kuramları, davranış ve durumsallık kuramlarıdır.

4.2.1. Özellik kuramları

İlk kuramcılar, doğuştan lider olan kişileri bazı fiziksel ve kişilik özelliklerine sahip olduğunu iddia eder ve bu özelliklerin onları lider olmayan kişilerden ayırt ettiğini düşünürler. Özellik kuramları, liderlik özelliklerinin genetik mi yoksa edinilmiş mi olduğu konusundaki varsayımları dikkate almaz (Ekvall ve Arvonen, 1991).

Liderlik konusu ile ilgili yapılan birçok araştırma vardır ve özellikler kuramı bu araştırmaların başat noktasıdır. Ortaya çıkmasında önemli payı olan büyük adamlar yaklaşımının savunucularının çıkardığı özellikler yaklaşımı; Napoleon, Gandhi gibi önemli liderlerin var olma serüvenlerinde bu liderlerde bulunan kişisel özellikleri

araştırma konusu haline getirmiştir. Bu özellikleri incelenmesi, liderliğin yaradılıştan geldiği kanısını kabul ettiklerinin bir belirtisi niteliğini taşımaktadır (Erdoğan, 1991).

Özellik kuramı, bireylerin kendilerini motive eden ve belirli yeteneklere sahip olduğunu ortaya koyarak liderlik rolünü üstlenir. Entelektüel yetenek ve kişilik gibi içsel nitelikler liderliğin arkasındaki ana parametrelerdir (Yukl ve Van Fleet, 1992). Liderlik özellikleri, liderlik rolünde olan kişiyi farklı ve en uygun hale getiren özelliklerdir.

Özellik kuramları, liderler arasında sıklıkla yaygın olan bazı davranışsal ve kişilik özelliklerini vurgular (Zaccaro vd., 2004). Ayrıca özellik kuramı, bireylerin sıradan bir bireyi lider yapan doğal özelliklere sahip olduğuna inanmaktadır. Bu bakımdan temel özellikler, bireyi iyi bir lider olarak gösteren yaratıcılık, bilgelik ve sorumluluktur (Hitt vd., 2007).

Liderlik özelliği taşıyan bireylerin göstermiş olduğu başarılar, gereksinimler, enerjiler, o işe başlama türü, yönetme yöntemleri, diğer bireyler ile ilişki kurma yetenekleri başka bireylerden farklılık göstermiş denilebilir (Brestrich, 2001).

1904-1947 yılları arasında 124 çalışmayı araştırmış ve analiz etmiş Stogdill, liderin diğer bireylerden farklı olarak beş ana özelliğini gözlemlemiştir (Çelik, 2004; akt. Çetinkaya, 2011):

- *Kapasite (Zeka, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama yeteneği)*
- *Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı)*
- *Sorumluluk (Bağımlılık-girişimcilik, direnme, kendine güven ve üstün olma isteği)*
- *Katılım (Etkin olma, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama ve espri yeteneği)*
- *Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülerite)*

Özellikler kuramı değerlendirilecek olursa; lideri diğer bireylerden farklı kılan, liderin taşıması gereken özellikler ve yetenekleri kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür (Yuki, 1989 Akt: Brestrich, 2001):

- *Duruma uyum sağlama*
- *Sosyal çevreyi değiştirme*
- *Hırslı ve başarı merkezli olma*
- *İşbirliği yapabilme*
- *İnsanları yönlendirebilme*
- *Hedefleri net olarak koyabilme*
- *Güvenilir olabilme*
- *Baskın olma*
- *İsrarcı olma*
- *Kendine güvenme*
- *Strese dayanaklı olma*
- *Sorumluluk almaya hazırlıklı olma*

Özellikler kuramının eleştirilebilir yönlerinden biri, tek lidere odaklanıp belirli niteliklerin aranmasıdır. Son elli yıl değerlendirilerek liderlikle bağlantılı yapılan analizlerin sonuçları "liderlik doğuştan gelir " var sayımının hatalı bir var sayım olduğu, yalnızca kişisel özelliklere sahip bireylerin liderlik vasfına sahip olamayacağını göstermiştir (Kaya, 1993).

4.2.2. Davranış kuramları

Özellikler yaklaşımı ile bağlantılı analiz edilen çalışmalardaki yetersizlikler 1940'lı yıllardan 1960'lı yıllara kadar olan süreç zarfında araştırmacıları liderlik bazında farklı yönere götürmüştür (Robbins ve Judge, 2012).

Araştırmacılar liderlik söz konusu olduğunda analiz ettikleri çalışmaların sonucunda yalnızca bireysel özelliklerin liderliğin etkinliğini bütünüyle açıklamadığını gözlemlemişlerdir. Bu sonuçta liderliğin davranışlarını araştırmaya başlamışlardır (Champoux, 2011).

Liderlik hakkında araştırma ve açıklamalar sonucunda ortaya çıkan diğer bir yaklaşım olan davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının yetersizliğine tepki olarak doğmuştur.

Davranışsal yaklaşımın gerçek hedefi, hareketlerin etkili bir liderin nasıl ortaya çıkaracağını belirlemek ve liderin hareketli, etkili bir liderlik için davranışlarını nasıl ortaya koyması gerektiği sorusuna cevap aramak olmuştur (Keçecioglu, 1998).

Özellik yaklaşımında lideri açıklamada bireysel nitelikler önemli faktör iken davranış yaklaşımında liderin ne amaçladığı ve çevresindekilere nasıl davrandığı önemli hale gelmektedir.

Etkin liderlik stilinin tanımlamasını, bir liderin hareket şekli ve astların bu hareket şekline gösterdikleri davranışsal ve duygusal tepkileri ile belirtilmektedir (Ferik, 2001). Bu kurama göre lider, gruba üye olan bireylerin bireysel değerlerini gözetmeli, eylemlerini desteklemeli ve örgütsel süreçleri şeffaf biçimde ortaya koymalıdır (Zel, 2006; akt. Çelik, 2013).

Liderlik araştırmalarını yapan Michigan ve Ohio State Üniversitelerinde görev ve insan boyutunun üzerinde uzun bir süre durmuştur. Liderlikte yapıyı harekete geçirme, iş tatmini ve etkililik unsurları incelenmiştir. Yalnız davranışçı liderlik tetkikleri, çoklu liderlik hareketlerini ortaya çıkarmada ve liderlik hareketlerini açıklamada başarısız olunmuştur (Kirby ve Paradise, 1992).

Harvard Üniversitesi Araştırmaları çalışması da iki temel liderlik hareketini ortaya koymuştur. Bunlar; “sosyo duygusal lider” ve “iş lideri” liderlik davranışlarıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Liderlik davranışlarını, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, istismarcı (sömürücü) otoriter, danışmalı yönetim ve katılımlı yönetim olarak dört temel grup altında toplayan "Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli" oluşturulmuştur (Can, 1992; Eren, 1991; Bingöl, 1997).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli'nde, liderlik yaklaşımı, “üretime yönelik olma” ve “bireyler arası ilişkilere yönelik olma” olarak iki ana boyut belirlenmişlerdir (Dubrin, 1997).

Tüm bu araştırma ve çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik özelliğini sergilerken iki unsuru önemsedikleridir. Bunlar; işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik stilleridir (Dereli, 1982).

Özetlemek gerekirse davranış kuramı, aktif bir liderin hangi niteliklere sahip olması gerektiğiyle değil, liderin ne yaptığı ile ilgilenir.

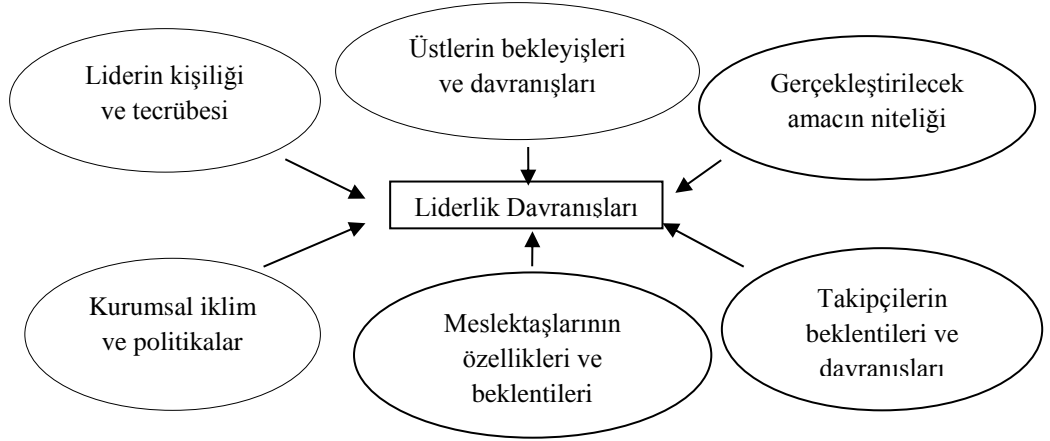
Davranış kuramının özellik kuramından daha faydalı olduğunu gösteren üç önemli nokta şudur (Avcı ve Topaloğlu, 2009):

- *Liderlerin göstermiş olduğu davranışların gözlenebilmesi, kişisel özelliklerinin incelenmesinden daha kolaydır.*
- *Liderlerin davranışları üzerine yoğunlaşmak, biçimsel olan liderlerin yanında sönük kalmış olan biçimsel olmayan liderleri de ön plana çıkarır.*
- *Lideri tanımlamak için gerekli olan etkili davranış biçimleri ortaya konursa, eğitim verilerek bireylere bu davranışlar kazandırılabilir.*

4.2.3. Durumsallık kuramları

Liderlik kuramlarında inceleyeceğimiz önemli bir diğer kuram ise durumsallık kuramıdır. Durumsallık kuramında liderin belirlenen ortam ve şartlara önemle yaklaşması söz konusudur. Buradaki temel düşünce, farklı durumlarda farklı liderlik stillerine gereksinim olabilmesidir (Koçel, 2001).

Amacın niteliği, durumsallık yaklaşımına göre, grup üyelerinin beklenti ve yetenekleri, teşkilat nitelikleri, lider hareketlerini etkileyen temel değişkenler grup üyeleri ve liderin deneyimlerine göre kabul edilmiştir (Kılıç, 2003).



Şekil 4.1: Lider davranışlarını şekillendiren durumsal değişkenler (Koçel, 2001)

Durumsallık liderlik kuramına göre, liderlik davranışı durumdan duruma farklılaşabilmektedir. Şekil 4.1’ de görüldüğü gibi lider davranışlarını tesir eden bir çok değişkenin varlığı bu davranışın formunu ve seklini etkilemektedir. Durumsallık kuramında yönetici, var olan durumların belirlenmesi noktasında isteklerine yanıt bulmuştur (Tengilimoğlu, 2005).

Başka bir deyişle bu yaklaşım; izleyicilerin tutumlarına, beklentilerine, ihtiyaçlarına, görevin gereklerine, liderin kişiliğine ve bu unsurların da dahil olduğu çevre şartlarına bağlı olarak çeşitlilik gösteren boyutu veya durumsal faktörü içermelidir (Hodgetts, 1999).

Liderliği, ortaya çıkması mümkün olan türlü durumlarla birlikte açıklayan durumsallık yaklaşımına göre, liderliğin faaliyetini belirleyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Giderler, 2005):

- *Gerçekleştirilmesi arzu edilen hedeflerin niteliği (amaç-araç etkileşimi)*
- *Ortamdaki şartların liderliğe etkileri (örgütün özelliği)*
- *Liderin, liderlik görevini yürüttüğü hiyerarşik kademe ile kişisel becerileri arasındaki ilişkileri*
- *Grup üyelerinin beklentileri ve yetenekleri*

Liderlik çalışmalarında oldukça önemli olan “durumsallık yaklaşımı”, en etkin liderlik davranışlarının insana ve göreve yönelik davranışların uyumlu olmasıyla gerçekleştirilebileceğini savunmuşlardır. Liderlikte çok sayıda durumsal faktörün olduğuna dikkat çekilmiştir. Durumsal kuramcılar pek çok açıdan eleştirilmiştir. Liderlikte hangi durumlarda hangi stilin daha etkili olacağı konusunda oldukça az ortak anlayış sağlanmıştır (Çelik, 2000; Kirby ve Paradise, 1992).

Literatür çalışmalarında ve her durumda etkili olan liderlik kavramı tanımlamalarına rağmen, pek çok araştırmada liderlik davranışı bir durumda etkin ise başka bir durumda etkin olmadığını söz konusudur. Bu söz konusu durum liderlikte durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Aslan ve Özata, 2009).

Durumsallık kuramları Hoy ve Miskel (1991)’e göre, çağdaş liderlik kuramları arasında bulunmaktadır. Liderlik hakkında yapılan eski çalışmalarda liderin tutumuyla karakteristik özellikleri arasındaki ilişki daha çok incelenmiştir.

Durumsallık yaklaşımları değişik durumlarda etkili olan liderlik davranışlarının daha önce bilinmesinin olası olmadığını savunmaktadır (Çelik, 2011). Durumsal liderlik kuramının önemli bir alt kuramı olan, Evans (1970) ve House (1971) tarafından ele alınan Yol-Amaç kuramıdır (Baytok, 2006). Bu kuramda, örgütün ve grubun hedeflerini gerçekleştirebilmek için liderlerin takipçilerini motive edebilecek davranışlarının nasıl ve hangi sorularına yanıt bulunması çalışılmıştır (Erçetin, 1998). Bu kuramda emredici, katılımcı, destekleyici ve temsilci olarak dört temel liderlik davranışı bulunmaktadır (Yılmaz, 2004).

Durumsallık kuramları kapsamında ortaya çıkarılan önemli çalışmalar vardır. Bunlar,

- Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı (1964, 1967),
- Reddin’in 3-D Yaklaşımı (1967),
- Hersey ve Blanchard’in Durumsal Liderlik Yaklaşımı (1969),
- Vroom ve Yetton’un Katılnalı Liderlik Yaklaşımı (1973),
- Yukl’in, Çoklu Bağlantı Modeli (1971, 1994),
- Kerr ve Jermier’in Liderlik İkameleri Yaklaşımı (1978) (Baytok, 2006).

4.3. Liderlik Stilleri

Birçok sayıda araştırma çalışması, hem bireysel hem de kurumsal seviyede liderlik ve değişik örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir.

Liderlik etkisine gösterilen ilgi, liderin bir etkinlik üzerindeki öneminden dolayıdır. Liderin işlevi, takipçilerini örgütsel hedeflere ulaşmada etkin güç sergilemeleri için yönlendirmek, motivasyon ve cesaret olgularını arttırmaktır (Pescosolido, 2002; Ojokuku vd., 2012). Bu bilgiye dayanarak bir şirketteki liderlik stiline, şirketin yapısı, stratejik etkisi ve kalkınma üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Fatokun vd., 2010).

Liderlerin değişik tutumları var olup görevleri halletmek için kullandıkları uygulamalar da farklıdır. Liderlik stili, liderin şahsi geçmişinden, şahsi tecrübelerinden ve yargı değerlerinden etkilenir.

"Yeni liderlik stilleri sürekli icat ediliyor ve büyük başarı vaadiyle yeni liderlik rehberleri tekrar tekrar ortaya çıkıyor." (Steinmann ve Schreyögg, 2000).

Liderlik stilleri çeşitlidir çünkü faaliyet gösterdikleri ülkenin organizasyonel yapısına ve kültürel ve ekonomik özelliklerine bağlıdır (Duncan, 2009).

Liderlerin değişik tutumları var olup görevleri halletmek için kullandıkları uygulamalar da farklıdır. Liderlik stili, liderin şahsi geçmişinden, şahsi tecrübelerinden ve yargı değerlerinden etkilenir.

Liderlik ile ilgili pek çok sayıda yeni yaklaşım ortaya çıkmıştır. Sıklıkla ele alınan dönüşümcü (transformasyonel) ve etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tarzlarıdır (Koçel, 2001).

4.3.1. Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik stili

Dönüşümcü liderlik, astların becerilerine yoğunlaşır ve birey yeteneklerini maksimum seviyeye çıkarma hedefiyle güven, moral motivasyon, farkındalığa yönlendirir (Timothy vd., 2011). Sonuç olarak, astlar yeni fikirleri icraata geçirirken problemleri yönetme ve çözme şeklinde daha yaratıcı ve yenilikçi olurlar.

Bir dönüşümcü lider, amaç ve vizyon bakımından takipçilerinin ilgisini çeker, organizasyon önemi ve örgütsel hedeflerin değeri ve bilincinin yanı sıra örgütsel amaçlara ulaşmak yöntemlerini de belirlemektedir (Timothy vd., 2011).

Dönüşümcü liderlik tarzı; örgütte farklılaşan çevre şartlarının zorunluluklarına uygun bir değişim süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme, itibar, cesaret ve güven yaratan özelliklerle seyircilerin inanç, davranış ve değerlerini etkileyerek, grubun görev ve amaçlarına ulaşma süreci olarak tanımlanabilir (Özalp ve Öcal 2000).

Dönüşümcü liderler, astların gelişimini, gerçekçi analizler yapmalarını, eski varsayımlarda farklılıklar göstermesini destekler (Barling vs., 1996).

Dönüşümcü lider, izleyicileri adına idol oluşturacak tutum ortaya koyar. Lider takdir gören, saygı ve güven duyulan bireydir. Dönüşümcü liderlik özelliği gösteren birey, önemli değer yargılarının haklılığını yakından ele alır (Demir ve Okan, 2008).

Dönüşümcü liderliğin beş alt boyutu vardır. Bunlar aşağıda kısaca belirtilmiştir (Demir ve Okan, 2008):

4.3.1.1. İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu

Problem ve zorluğun üstesinden gelerek çalışanlara güven duygusunu etkileyen lider, tabiiyet ve amaçların ehemmiyeti ile hükmünü ahlaki sonuçlarını da çalışanlarına belirtmektedir. Bu vaziyette emekçiler, kendilerini ortak vizyon ve amaçlar çerçevesinde özdeşleştirecek lidere benzemeye çalışacaktır.

4.3.1.2. İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu

Dönüşümcü liderlik davranışı gösteren lider, bu boyutta çalışanları için bir rol model oluşturacak şekilde davranmaktadır. Bu boyutta lider; başkaları tarafından beğenilen, güvenilen ve saygı duyulan bireydir. Dönüşümcü lider, bu boyutta haklılığını ön plana çıkararak önemli ölçüdeki değerlerini ortaya koymaktadır.

4.3.1.3. Telkinle güdüleme (ilham verici) boyutu

Dönüştürücü liderler varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden ifade ederek ve eski durumlara güncel yaklaşımlarla takipçilerini yenilikçi kılar ve onların yaratıcı olmasını teşvik ederler.

4.3.1.4. Entelektüel uyarım boyutu

Lider izleyenlerine öğrenme ve gelişme fırsatı sunar (Gözükara ve Şimşek, 2016). İzleyenlerin entelektüel farkındalıklarını ve gelişimlerini arttırmayı hedefler ve sorunlara farklı bakış açılarıyla değerlendirmelerini sağlar (Yukl, 2010).

4.3.1.5. Bireysel destek boyutu

Bireysel düzeyde ilgi boyutu liderin, birlikte çalıştığı örgütün her bir üyesiyle bireysel olarak ilgilenir ve onların isteklerini, yeteneklerini ve ihtiyaçlarını ele almasını ifade etmektedir. Lider ayrıca, çalışanlar arasındaki kişisel değişiklikleri gözeterik davranmakta ve çalışanların bireysel gelişimini en etkili şekilde arttıracak bir danışman görevi üstlenmektedir.

4.3.2. Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik stili

Etkileşimci liderlerin bilhassa üyelerinin güvenlik ve fiziksel ihtiyaçları üstüne odaklandığı görülmektedir. Lider ile takipçileri arasında oluşan bağ, mübadele pazarlığı ya da ödüllendirme sistemlerinde etkili bir biçimde yer edinir (Limsila ve Ogunlana, 2008).

Diğer adıyla işlemci liderlik, astların emek ve bağlılıklarına değer vermek, bunları tanımak ve ulaşılan hedefler için mali teşvikler ile onları motive etmekle tanınır (Rukhmani vd., 2010).

İşlemci liderlik tarzının gücü önemli seviyede ve pozitif etkilendiği görülmüştür. Bu liderlik tarzı yakın incelemeye, yanlışları ve bunları seçmeye, çözüm yaratmak için düzenleyici hareketler bulmaya odaklanır (Timothy vd., 2011).

Kolzow (2014) 'a göre işlemci liderlik bireylere öncelikli olarak ödül ve ceza ile motivasyon etkisi aşılar. Bu tarz otokratik tarz ile bağlantılıdır.

İnanç, çalışanların görev halkası kesin ve kesin olduğunda ellerinden gelenin en mükemmelini yapması ve bu ödül veya aksi halde cezanın güce dayalı olmasıdır. Fakat araştırmacı, etkileşimci bir liderliğin, isminden de anlaşılacağı üzere, liderliği lider ve takipçiler arasındaki işlemlere bağlı olarak gördüğüne inanmaktadır.

Lider bir dizi işlem olarak birey etkileşimlerini görür. Bundan dolayı ödüller, cezalar, borsalar (ekonomik, duygusal ve fiziksel) ve benzer "işlemler" liderliğin ana hatlarını oluşturur.

Etkileşimci liderlik aşağıda da belirtildiği gibi koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim olmak üzere iki boyutta incelenir.

4.3.2.1. Koşullu ödül boyutu

Etkileşimci liderliğin bir alt boyutu olan koşullu ödül boyutunda, liderler izleyicilerin etkili ve güzel performanslarını ödüllendirirler. Böylelikle takipçilerin performanslarının istenilen düzeye çıkarmaları sağlanmıştır.

Liderin takipçilerine vermiş olduğu ödül maddi ya da maddi olmayan bir ödül olabilir. İzleyiciler genel olarak maddi ödül ile ödüllendirileceklerini düşünerek yeteneklerini güzel ve etkili bir şekilde gösterirler (Winkler, 2009).

4.3.2.2. İstisnalarla aktif yönetim boyutu

İstisnalarla aktif yönetimde lider takipçilerinin yapmaları gerektiği standartlardan sapmaları, yanlışları ve hataları aktif durumda gözler ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerde bulunur (Avolio ve Bass, 2002).

4.3.3. Pasif/kaçınan liderlik stili

Bass ve Avolio (2000), liderlerin dönüştürücü veya etkileşimci liderlik stilleri haricinde, tamamen serbestlik tanıyan bir liderlik stili daha olduğunu belirtmektedir.

Bass (1990) serbest bırakıcı liderliği liderlikten kaçınan ve pasif olarak belirtir. Bu tarz liderlikte, yönlendirme ve yöneltme minimum seviyededir.

Grup üyeleri ile lider arasında ortak çalışmalar ve etkileşim oldukça az olmaktadır. Bu durumda, idare yetkisine az gereksinim olmakta, grup üyeleri kendi hallerine bırakılmakta ve her bir üyenin kendisinde olan kaynaklar dahilinde plan, amaç ve program oluşturmalarına imkan sağlanmaktadır (Bass, 1990).

Bu liderlik tarzı özellikle liderlik davranışlarından yoksun yöneticilerde görülmektedir (Karip, 1998). Bu liderler problemlere cevap vermez, diğerlerinin gereksinimlerini önemsemez ve performansı izlemezler (Tavanti, 2008).

Pasif/kaçınan liderlik davranışı, çalışanlar destek istediğinde bir şekilde bulunduğu ortamdan kaçan, sorulara yanıt vermekten çekinen ya da geciktirme yoluna giden liderlik yaklaşımıdır. Bu sebepler ile pasif (kaçınan) olarak da isimlendirilen bu liderliğin dönüştürücü ve etkileşimli liderlik davranışlarının ölçütleri içinde bulunmaması, farklı bir liderlik stili olarak incelenmesi gerekmektedir (Rowold ve Schlotz, 2008).

Pasif/Kaçınan liderlik stiline istisnalarla pasif yönetim ve özgür bırakıcı (laissez faire) olmak üzere iki liderlik alt boyutu vardır.

4.3.3.1.İstisnalarla pasif yönetim boyutu

Sorunlar endişe verici bir hale gelene kadar liderin karışması söz konusu olmadığı boyut olarak ifade edilebilir. Bu boyutun özelliği olarak, yalnızca yanlışlar yapıldığında ve standartlardan sapmalar olduğu zaman liderin eyleme geçerek müdahale ettiği düşünülmektedir (Howell ve Avolio, 1993; akt. Çakınberk ve Demirel, 2010).

4.3.3.2. Özgür bırakıcı (laissez faire) liderlik boyutu

Bu boyut, liderin karar vermektan ve sorumluluk almaktan kaçınmasını ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle, kaçınan yönetimin en uç sınırını tabir eden bu yaklaşımda çalışan her hususta bağımsız bırakılarak hiçbir yol veya metot gösterilmemekte, sorumluluk çalışana yüklenmektedir (Demir ve Okan, 2008).

Özgür bırakıcı liderlik yukarıda da belirtildiği gibi son zamanlarda etkileşimli ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarından ayrı bir yaklaşım olarak incelense de bu liderlik tarzı, özellikle daha eski liderlik çalışmalarında, etkileşimli liderliğin üçüncü ve dördüncü alt boyutu olarak incelenmektedir (Den Hartog vd., 1997; Berber, 2000).

BÖLÜM 5

5. YÖNETİCİ KAVRAMI

Yönetici çoğunlukla bir işletmenin belirlenmiş amaçları esas alarak yönlendirilmesi, eylemlerin sonuçlarının analiz edilmesi işlevini devralan yürüten birey olarak tanımlanabilir (Akyar, 2011).

Eren (2011)'e göre yönetici, bir grup bireyi belirli hedeflere ulaştırmak için uyumlu ve takım ruhu içinde çalıştıran insandır. Yani başkaları aracılığıyla iş gören ve başarıya ulaşan kimsedir.

Yönetim bir süreç olmakla beraber, işletmelerin başarılı olabilmeleri için vazgeçilmez bir organizasyon çalışmasıdır. Yönetimsiz organizasyonları düşünmek olası değildir. Yönetim düşüncesi başarının kademesini göstermekle beraber kimliğini yansıtmaktadır (Güney, 2012).

İyi bir yönetici, yönetim işlevlerini ve yöntemlerini uygulayarak gerçekleştirir. Uzmanlaşmış bilgi birikimi ile geniş çaplı sevk ve idare hakimiyetine sahiptir (Ak, 1989).

Yöneticilik genelde liderlik yeteneklerinin gerekli olduğu bir pozisyonu üstlenme olarak algılanabilir (HindeI vd., 2005).

Güney (2015)'e göre yöneticiler, şahıslarına yasal şekilde verilmiş olan yetkiye dayanarak hali hazırdaki kuralları uygulayarak faaliyetlerin sistematik bir halde örgütsel hedefler doğrultusunda ilerlemesini sağlayan temel bir kavramdır.

Yöneticiler iş hayatına yön veren bireylerdir. Bir inşaatın temelini sağlam olmaması o inşaatın her an çökme riski taşıdığı gibi çalışma yaşamının temellerini de yönetici bireyler meydana getirmektedir. Bu nedenle yönetici olmanın yanı sıra iyi ve etkili yönetici olmak gerekir. Bir iş yerindeki çalışan ile yönetici arasındaki temel fark burada kendini gösterir. Çalışan iş gücünü artırmaya çabaladığında takdir ve teşvik alması beklenirken, yönetici açısından olan beklentiler daha farklı yönde

olabilmektedir. İşine bağlı olmak iyi yönetici olmak anlamına gelmez. Kaliteli yönetici, işin başında bulunmadığı süre zarfında işler faaliyetler aksamıyor sistematik bir şekilde devam ediyorsa gerçek yöneticidir (Öner ve Öner, 2006).

5.1. İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Nitelikler

İyi bir yöneticinin sahip olduğu başarı, hedeflere ne kadar fazla yaklaştığındaki etkinlik ve elinde bulunan kaynakları ne kadar iyi kullanabildiğini ortaya çıkaran verimli olma faktörü ile ölçülür (Barutçugil, 2006).

Bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler diğer çalışanlarda bulunan özelliklerden farklı olması gerekmektedir. Yöneticinin sorumluluğu arttıkça niteliklerinin de bu mesuliyeti taşıyabilen türden olması lazımdır. Özellikle bir yönetici de dar bakış açısı, taraf tutma, kararsız olma, anlayışsızlık, etki altında kalma, korku gibi olumsuz özelliklerin bulunmaması gerekir. Bunların tersine bir yöneticide olması gereken özelliklerden birkaçını şöyle sıralanabilir (Tortop, 1985; Drucker, 1996; Thompson, 2002):

- Planlı, işbirliği prensibine dayalı, örgütleyici, kontrol kurallarına uyan ve yönlendirici vasfı bulunan biri olmalıdır. Özetle yönetim prensiplerini doğru şekilde uygulamalıdır
- Çalışanı tarafından dikkate alınması ve başarı sağlaması için, çalışanın fikirlerini önemsemeli ve geleceğe dair güncel ve yeni görüşler dile getirmeli bu görüşleri onlarla istişare etmeli ve güven oluşturmalıdır.
- İşyeri ile bağlantısı oldukça gelişmiş olmalı, çalışanına girişimcilik özelliği aşılamalı, alt seviyeye yetki aktarabilmeli, onları becerilerine uygun faaliyetlerde çalıştırmalı ve kaliteli elemanlar yetiştirmelidir.
- Yönetici, yöneticiliği üstünlük ve mevki değil, mesuliyet olarak görmeli, son sorumluluğun kendisine ait olduğunun farkında olmalı ve yanında nitelikli çalışma arkadaşları ve astlar olmasından kaçınmamalıdır.

5.2. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Temel Liderlik Özellikleri

Yöneticilerin liderlik davranışları çalışanların iş doyumunu ve bağlılığında kritik bir rol oynamaktadır (Pescosolido, 2002). Yöneticilerin örgütlerde sorumluluk bilinci ve

yetkilerini taşıyabilmeleri için birtakım niteliklere sahip olmaları gerekir. Bu niteliklerin olmasının en önemli nedeni yöneticinin sahip olduğu seviyeye göre yakın orantı olmasıdır. Teknik yetenek, etkileşim, bireyler arası ilişki yeteneği, analitik yetenek, karar verme ve kavramsal yetenek olarak ayrılan konular, yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler olarak ortaya çıkmıştır. Bunlar; teknik yetenek, insan ilişkileri becerisi, iletişim becerisi, kavramsal, analitik ve karar verme becerisidir.

Teknik yetenek: Kişilerin kendi becerileri ile teknik becerilerin kullanabilmesinin en büyük hedefi başarıya ulaşmaktır. Yöneticiler örgüt görevlerini yerine getirmelerinden dolayı özel bilgilerini, yöntem ve uygulamalarını kullanabilmesi büyük önem arz etmektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

İnsan ilişkileri becerisi: Çevresinde olan başka bireylerle anlaşma, uzlaşma, kaliteli iletişim kurma, birlikte çalışabilme algısı bireylerin insan ilişkileri noktasındaki yeteneklerini belirlemektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

İletişim (haberleşme) becerisi: Örgütün amaçladığı hedeflere ulaşabilme hususunda yazılı ve sözlü olarak bilgilerin ortaya konulması ve gayret gösterilmesi iletişim yeteneği tanımını meydana getirir (Töremen ve Karakuş, 2008).

Kavramsal beceri: Yöneticinin bütün örgütün kompleksliklerini algılaması ve her bir kısmın örgütün belirlemiş olduğu temel amaçlara yararını değerlendirmesi yeteneğidir. Örgütün içinde bulunduğu ortama uyum sağlama görevi gören üst düzey yöneticileri için bu beceri önem arz etmektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

Analitik beceri: Sorunların analizinde mantıkî ve bilimsel olguyla birlikte tekniklerin kullanılabilmesi faaliyetidir. Yönetici ne kadar üst seviyelere yükselirse analitik becerinin önemi de bir o kadar artış gösterir (Arıkanlı, Ulubaş, 2004).

Karar verme becerisi: Kişilere sunulan alternatiflerden herhangi birini seçme şeklinde tanımlanan karar verme yeteneği yöneticiler için ana nitelikte bir özelliktir. İsbetli ve tesirli karar verme kurumun her seviyedeki yöneticisi açısından gereklidir (Töremen ve Karakuş, 2008).

Liderlik konusu, literatürde yönetim ve yöneticilik konuları ile ilgili araştırma yapan bilim adamlarının üzerinde yoğun bir şekilde çalıştıkları konulardan olmuştur. Bilim

adamları liderlik konusunda üç binden fazla deneysel araştırma yapmıştır (Çelik, 2000).

5.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

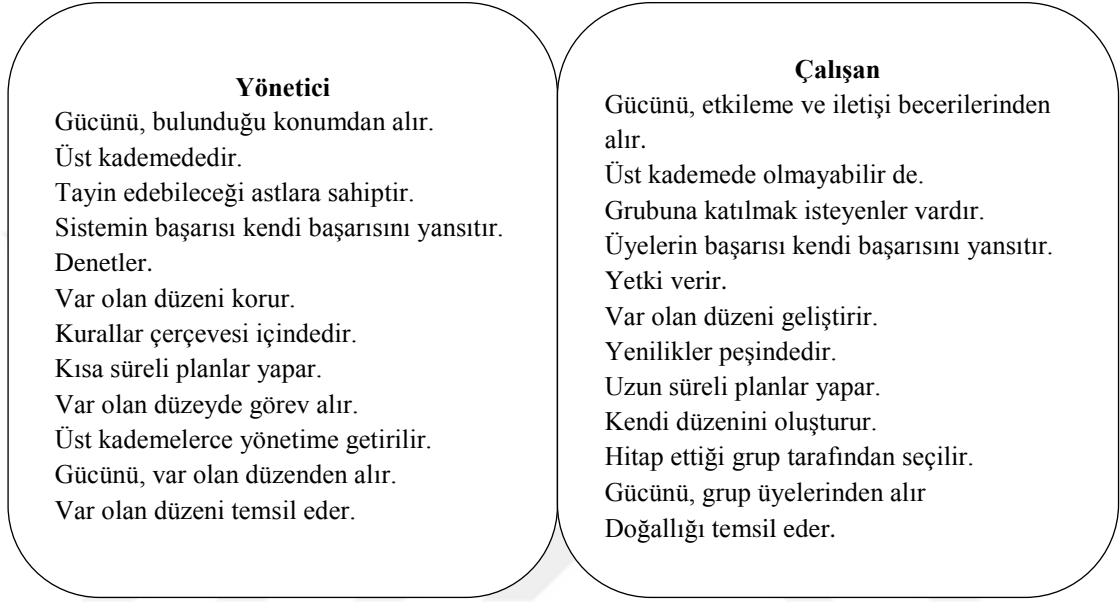
Liderlik, bir yöneticinin çalışanların kurumsal başarıya katkıda bulunmasını etkileme, motive etme ve sağlama yeteneğidir (House ve Javidan, 2004).

Yönetici tanımı ile lider tanımı arasında benzer bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki, 1950 yılından günümüze dek yoğun biçimde tartışılmaktadır (Thompson ve McHugh, 1995).

Yönetici tanımı, çoğunlukla lider tanımıyla aynı anlamı olarak kullanılmıştır. Daha çok klasik düşünürler "yönetici" ve "lider" tanımlarını bir anlamda kullanmış olup her yöneticinin bir lider sayıldığını öngörmüşlerdir (Şimşek, 1998). Aynı zamanda bu iki tanım arasında bir takım değişiklikler de görülmüştür (Torrington ve Chapman, 1983; Dubrin, 1997). Nasıl ki yönetici, bir kurumun amaçlarını eyleme dönüştürmek için kurum yapısını ve prosedürünü kullanarak idareyi sağlayan kişi olarak tanımlanırken, buna ilaveten tesir gücü olan kişidir şeklinde tarif edilmektedir. Bu nedenle bir yönetici, bu tarz bir etkileme vasfını taşııyorsa, o yalnızca bir yöneticidir ve örgütle bağlarını kopardığında o örgütün kalkınmasına ilişkin bir katkısı olmamış sayılacaktır. Oysa lider, yönettiği bireylerin becerilerini eyleme geçirdiğinden, onların gücünü ortaya çıkarmalarını sağlamaktadır. Gardner (1986)'a göre birtakım yöneticiler liderlik yetenekleri gösterir, bazı liderler de yönetici olduklarını sanırlar.

Liderler, etkili bir iletişim özelliği ile düşünce yaratarak, yarattığı düşünceleri eyleme dönüştürebilen kişilerdir. Yöneticiler ise, eyleme geçirilmiş düşüncelerin kontrolünü ve kuralların tatbikatını yöneten kişidir. Bu farka göre değişimi faaliyete geçiren ve değişimi başaran lider, var olan hali denetleyen ve koruyan yöneticidir (Tengilimoğlu, 2005).

Yönetici ile lider arasındaki farklar ele alındığında, yönetici var olan düzeni korur, çalışan ise kendi düzenini oluşturur ayrıca yönetici; kurumdaki yapıyı muhafaza etme üzerine yoğunlaşır (Şekil 5.1.). Kurum hakkında kısa vadeli fikirlere sahiptir. Denetime emniyet eder, ceza ve ödüle dayanan bir güce sahiptir. Otoritesini bürokratik yapıdan alır. Bütün birimlerle beraber amaç doğrultusunda çalışmakta, düzenleyici ve aynı zamanda denetleyicidir.



Şekil 5.1: Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar (Erdem ve Dikici, 2009)

Lider; izleyenleri yönlendirir, belirli vizyona sahiptir, değişim üzerine odaklanır, motivasyon ve moral ortamı oluşturarak otorite kurar, etrafındakilere mücadele ruhu aşılar, paylaşılan amaç yönünde gücü bulunmaktadır, kurumdaki bireyleri güdüler, onlara ilham kaynağı olur, deneyim ve engin bilgisiyle etrafındakileri aydınlatır (Yeşilyurt, 2007).

BÖLÜM 6

6. ÇALIŞMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde Türk inşaat sektöründe çalışan ve yönetici pozisyonunda görev alan mimar ve inşaat mühendislerinden toplanan verilerin analizi ve bu toplanan verilerin analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmada inşaat mühendisleri ve mimarlar ile ilgili toplanan veriler üzerinde çeşitli ve çok sayıda istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu analizler; güvenilirlik analizi, yüzde ve frekans dağılımları, tanımlayıcı istatistikler ve hipotez testleri ve korelasyon analizidir. Araştırmada Türk inşaat sektöründe çalışan ve yönetici pozisyonunda görev alan katılımcılara uygulanan anket sorularının güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır.

1951 yılında Lee Cronbach, Cronbach Alfa (α) güvenilirlik analizini geliştirmiştir. Maddeler ikili (doğru/yanlış, evet/hayır vb.) olarak kodlanmadığında yani Likert tipli ölçeklerde kullanılması uygun bir iç tutarlılık analizidir (Ercan ve Kan, 2004).

Cronbach Alfa (α) likert tipli ölçeklerde sıkça kullanılmaktadır. Cronbach alfa değerleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Alpar, 2013):

$0 < \alpha < 0.40$ ise güvenilir değil

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilir

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte

Uygulanan ankette Karar Verme Stillere ait 24 madde, Çok Faktörlü Liderlik Stillere ait 35 madde bulunmaktadır. Anketin içsel tutarlılığını doğru test edebilmek için güvenilirlik analizi ölçekler boyutunda ayrı ayrı yapılmıştır.

Güvenilirlik analizi ile ilgili ayrıntılı sonuçlar EK-1 ve EK-2’de, analizin özeti Tablo 6.1 ve 6.2’de yer almaktadır.

EK-1, EK-2, Tablo 6.1 ve 6.2’deki değerler incelendiğinde, yöneticilerin kendileriyle ilgili Karar Verme Stillere ait ölçeğin Cronbach Alfa (α) değerinin 0,869; Çok Faktörlü Liderlik Stilleri ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin 0,969 olduğu ve çalışan pozisyonunda görev alan katılımcıların yöneticileriyle ilgili Karar Verme Stillere ait ölçeğin Cronbach Alfa değerinin 0,929; Çok Faktörlü Liderlik Stilleri ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin 0,964 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlere göre uygulanan anket sorularının oldukça yüksek derecede güvenilir oldukları ifade edilebilir.

Tablo 6.1: Yönetici Anket Formu Güvenilirlik Analizi

Güvenilirliği Test Edilen Ölçek	Cronbach Alfa	Madde Sayısı
Karar Verme Stili	0,869	24
MLQ-5x	0,969	35

Tablo 6.2: Çalışan Anket Formu Güvenilirlik Analizi

Güvenilirliği Test Edilen Ölçek	Cronbach Alfa	Madde Sayısı
Karar Verme Stili	0,929	24
MLQ-5x	0,964	35

6.1. Türk İnşaat Sektöründe Yönetici Pozisyonunda Görev Alan Katılımcılardan Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda görev alan örneklem grubundan elde edilen verilere uygulanan analiz sonuçları yer almaktadır. Çalışma kapsamında yapılan analizler sırasıyla tanımlayıcı istatistikler ve hipotez testleridir. Bu analizlerle birlikte yöneticilerin liderlik tarzları ile karar verme tarzları arasında olan ilişkinin belirlenebilmesi için korelasyon analizi kullanılmıştır.

6.1.1. Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda çalışanlara ait verilerin tanımlayıcı istatistikleri

Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda görev alan katılımcılara ait verilerin tanımlayıcı istatistikleri üç ana başlık altında incelenmiştir. İlk olarak örneklem grubundan toplanan verilerin normal dağılıma uyup uymadıkları incelenmiş, daha sonra yöneticilerin liderlik stilleri ile alakalı sorulara verdikleri yanıtların yüzde (%)

ve frekans (f) dağılımları belirlenmiş ve son olarak ise karar verme stilleri ile alakalı sorulara verdikleri yanıtların yüzde (%) ve frekans (f) dağılımları değerlendirilmiştir.

6.1.1.1. Yöneticilerden toplanan verilerin normallik testleri

Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanlardan elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistikleri kapsamında ilk olarak verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıklarını belirlemek amacıyla normallik testleri yapılmıştır. Bu kapsamda değişkenlere ait verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri belirlenmiştir. İlgili değerler EK-3 de yer almaktadır. EK-3 'de yer alan değerlere göre yöneticilerden elde edilen verilerin tamamı normal dağılıma sahiptir.

6.1.1.2. Liderlik stilleri ile ilgili sorulara yöneticilerin verdikleri cevapların yüzde (%) ve frekans (f) dağılımı

Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda görev yapan katılımcılara uygulanan anketin üç liderlik stiline ilişkin sorular Tablo 6.3, 6.5, 6.7'de verilmiştir. Çok Faktörlü Liderlik Stili Anket formuyla elde edilen cevapların frekans dağılımları, ortanca, ortalama, standart sapma değerleri ve tepe değerleri yöneticilerin kendi liderlik stili algılarına göre ayrı ayrı belirlenmiştir (Tablo 6.4, 6.6, 6.8).

Çok Faktörlü Liderlik Stili Anketinde yer alan 5, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 27. sorularla yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile ilgili algıları ölçülmüştür. Adı geçen liderlik stiline ait sorular ve cevapların puanlaması Tablo 6.3' de görülmektedir.

Tablo 6.3: Yönetici Anket Formundaki Dönüşümcü Liderlik Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular

Anket Soru No	Dönüşümcü Liderlik Stili Soru İfadeleri	Cevap Puanlaması				
		1	2	3	4	5
5	Önem verdiğim değer ve ilkeleri açıklarım	1	2	3	4	5
7	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım	1	2	3	4	5
8	Gelecek hakkında iyimser konuşurum	1	2	3	4	5
9	Çalışanlarımın benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım	1	2	3	4	5
11	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum	1	2	3	4	5
12	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım	1	2	3	4	5
14	Önce kendi çıkarlarımı değil grubun iyiliğini düşünürüm	1	2	3	4	5
15	Çalışanlarıma sadece çalışma arkadaşı olarak değil birey olarak davranırım	1	2	3	4	5
17	Çalışanlarımda saygı uyandıracak şekilde hareket ederim	1	2	3	4	5
19	Verdiğim kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım	1	2	3	4	5
22	Çalışanlarımda sorunlara farklı açılarından bakmalarını sağlarım	1	2	3	4	5

Tablo 6.3: Yönetici Anket Formundaki Dönüşümcü Liderlik Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular (devamı)

Anket Soru No	Dönüşümcü Liderlik Stili Soru İfadeleri	Cevap Puanlaması				
23	Çalışanlarıma güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim	1	2	3	4	5
24	Verdiğim görevin nasıl tamamlanması gerektiğine dair yeni yollar öneririm	1	2	3	4	5
25	Çalışanlarıma ortak hedef duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım	1	2	3	4	5
27	İşlerin başarlacağına dair güvenimi ifade ederim	1	2	3	4	5

Yönetici anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı algılarına Tablo 6.4’ de yer verilmiştir.

Tablo 6.4: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
5	Hiçbir zaman	33	15,6	2,52	3,00	3	0,98	11
	Nadiren	69	32,7					
	Bazen	84	39,8					
	Sıklıkla	16	7,6					
	Her zaman	9	4,3					
7	Hiçbir zaman	30	14,2	2,61	3,00	3	0,98	5
	Nadiren	61	28,9					
	Bazen	89	42,2					
	Sıklıkla	23	10,9					
	Her zaman	8	3,8					
8	Hiçbir zaman	70	33,2	2,33	2,00	1	1,17	15
	Nadiren	42	19,9					
	Bazen	68	32,2					
	Sıklıkla	21	10,0					
	Her zaman	10	4,7					
9	Hiçbir zaman	48	22,7	2,50	3,00	3	1,11	13
	Nadiren	56	26,5					
	Bazen	70	33,2					
	Sıklıkla	27	12,8					
	Her zaman	10	4,7					
11	Hiçbir zaman	37	17,5	2,59	3,00	3	1,03	6,7
	Nadiren	51	24,2					
	Bazen	94	44,5					
	Sıklıkla	18	8,5					
	Her zaman	11	5,2					
12	Hiçbir zaman	37	17,5	2,53	2,00	3	1,06	10
	Nadiren	69	32,7					
	Bazen	72	34,1					
	Sıklıkla	22	10,4					
	Her zaman	11	5,2					

Tablo 6.4: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları (devamı)

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
14	Hiçbir zaman	31	14,7	2,66	3,00	3	1,04	1
	Nadiren	58	27,5					
	Bazen	85	40,3					
	Sıklıkla	25	11,8					
	Her zaman	12	5,7					
15	Hiçbir zaman	35	16,6	2,54	3,00	3	1,02	9
	Nadiren	68	32,2					
	Bazen	76	36,0					
	Sıklıkla	23	10,9					
	Her zaman	9	4,3					
17	Hiçbir zaman	37	17,5	2,63	3,00	3	1,06	3
	Nadiren	50	23,7					
	Bazen	88	41,7					
	Sıklıkla	25	11,8					
	Her zaman	11	5,2					
19	Hiçbir zaman	36	17,1	2,59	3,00	3	1,04	6,7
	Nadiren	57	27,0					
	Bazen	83	39,3					
	Sıklıkla	26	12,3					
	Her zaman	9	4,3					
22	Hiçbir zaman	42	19,9	2,51	2,00	2	1,13	12
	Nadiren	70	33,2					
	Bazen	63	29,9					
	Sıklıkla	20	9,5					
	Her zaman	16	7,6					
23	Hiçbir zaman	36	17,1	2,55	3,00	3	1,07	8
	Nadiren	69	32,7					
	Bazen	71	33,6					
	Sıklıkla	23	10,9					
	Her zaman	12	5,7					
24	Hiçbir zaman	34	16,1	2,64	3,00	3	1,09	2
	Nadiren	60	28,4					
	Bazen	80	37,9					
	Sıklıkla	22	10,4					
	Her zaman	15	7,1					
25	Hiçbir zaman	52	24,6	2,43	2,00	2	1,14	14
	Nadiren	65	30,8					
	Bazen	56	26,5					
	Sıklıkla	27	12,8					
	Her zaman	11	5,2					
27	Hiçbir zaman	33	15,6	2,62	3,00	3	1,08	4
	Nadiren	63	29,9					
	Bazen	80	37,9					
	Sıklıkla	20	9,5					
	Her zaman	15	7,1					

Tablo 6.4 'deki veriler incelendiğinde, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzının alt bileşenlerini oluşturan sorularda ortalama “nadiren”, ortanca ve tepe değer için “bazen” cevabını verdikleri belirlenmiştir. Standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Önem verdiğim değer ve ilkeleri açıklarım” ve “Sorunların çözümünde farklı

bakış açıları ararım” ifadeleri için 0,98 ve en yüksek değer olarak “Gelecek hakkında iyimser konuşurum” ifadesi için 1,17 olarak tespit edilmiş ve standart sapmanın 0,98-1,17 arasında değiştiği saptanmıştır.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile ilgili ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Önce kendi çıkarlarımı değil grubun iyiliğini düşünürüm”(X̄=2,66); “Verdiğim görevin nasıl tamamlanması gerektiğine dair yeni yollar öneririm”(X̄=2,64); “Çalışanlarımda saygı uyandıracak şekilde hareket ederim”(X̄=2,63) şeklindedir.

Çok Faktörlü Liderlik Anketinde yer alan 1, 3, 13, 18, 20 ve 26. sorularla yöneticilerin etkileşimci liderlik stili ile ilgili algıları ölçülmüştür. Adı geçen liderlik stiline ait sorular ve cevapların puanlaması Tablo 6.5’ de görüldüğü gibidir.

Tablo 6.5: Yönetici Anket Formundaki Etkileşimci Liderlik Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular

Anket Soru No	Etkileşimci Liderlik Stili Soru İfadeleri	Cevap Puanlaması				
		1	2	3	4	5
1	Çaba göstermeleri halinde çalışanlarıma yardım sağlarım	1	2	3	4	5
3	Dikkatimi hata ve uygunsuzlukları düzeltmeye yoğunlaştırırım	1	2	3	4	5
13	Çalışanlarıma işleri düzgün tamamladıklarında ne elde edebileceklerini açıklarım	1	2	3	4	5
18	Tüm dikkati yanlış ve başarısızlıkları düzeltmeye yoğunlaştırırım	1	2	3	4	5
20	Tüm hataların kaydını tutarım	1	2	3	4	5
26	Çalışanlarım işleri başarıyla tamamladığında memnuniyetimi ifade ederim	1	2	3	4	5

Yönetici anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri, yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı algıları Tablo 6.6’ da gösterilmiştir.

Tablo 6.6: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (X̄)	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
1	Hiçbir zaman	29	13,7	2,68	3,00	3	1,04	1
	Nadiren	57	27,0					
	Bazen	91	43,1					
	Sıklıkla	20	9,5					
	Her zaman	14	6,6					

Tablo 6.6: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları (devamı)

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
3	Hiçbir zaman	40	19,0	2,36	2,00	2	0,96	6
	Nadiren	86	40,8					
	Bazen	55	26,1					
	Sıklıkla	28	13,3					
	Her zaman	2	0,9					
13	Hiçbir zaman	46	21,8	2,48	2,00	3	1,10	5
	Nadiren	61	28,9					
	Bazen	72	34,1					
	Sıklıkla	20	9,5					
	Her zaman	12	5,7					
18	Hiçbir zaman	34	16,1	2,60	3,00	3	1,03	3
	Nadiren	59	28,0					
	Bazen	86	40,8					
	Sıklıkla	21	10,0					
	Her zaman	11	5,2					
20	Hiçbir zaman	32	15,2	2,59	3,00	3	1,05	4
	Nadiren	68	32,2					
	Bazen	76	36,0					
	Sıklıkla	23	10,9					
	Her zaman	12	5,7					
26	Hiçbir zaman	29	13,7	2,64	3,00	3	1,08	2
	Nadiren	70	33,2					
	Bazen	77	36,5					
	Sıklıkla	17	8,1					
	Her zaman	18	8,5					

Tablo 6.6.'daki veriler incelendiğinde, yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzının alt bileşenlerini oluşturan sorularda ortalama için “nadiren”, ortanca ve tepe değer için “bazen” cevabını verdikleri belirlenmiştir. Standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Dikkatimi hata ve uygunsuzlukları düzeltmeye yoğunlaştırım” ifadesi için 0,96 ve en yüksek değer olarak “Çalışanlarıma işleri düzgün tamamladıklarında ne elde edebileceklerini açıklarım” ifadesi için 1,10 olarak tespit edilmiş ve standart sapmanın 0,96-1,10 arasında değiştiği saptanmıştır.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin etkileşimci liderlik stili ile ilgili ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Çaba göstermeleri halinde çalışanlarıma yardım sağlarım”($\bar{X}=2,68$); “Çalışanlarım işleri başarıyla tamamladığında memnuniyetimi ifade ederim”($\bar{X}=2,64$); “Tüm dikkati yanlış ve başarısızlıkları düzeltmeye yoğunlaştırım”($\bar{X}=2,60$) şeklindedir.

Çok Faktörlü Liderlik Anketinde yer alan 2, 4, 6, 10, 16, 21. sorularla yöneticilerin pasif/kaçınan liderlik stili ile ilgili algıları ölçülmüştür. Adı geçen liderlik stiline ait sorular ve cevapların planlaması Tablo 6.7' de görüldüğü gibidir.

Tablo 6.7: Yönetici Anket Formundaki Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular

Anket Soru No	Pasif/Kaçınan Liderlik Stili Soru İfadeleri	Cevap Puanlaması				
		1	2	3	4	5
2	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmem, beklerim	1	2	3	4	5
4	Önemli sorunlar ortaya çıktığında bunlara müdahale etmekten kaçınırım	1	2	3	4	5
6	Sorumluluk almaktan kaçınırım, gerek duyulduğunda ortada olmam	1	2	3	4	5
10	Sorunların çözümünden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim	1	2	3	4	5
16	Sorunların çözümünde harekete geçmeden önce temkinli davranırım	1	2	3	4	5
21	Zor durumlarla karşılaştığımda karar vermekten kaçınırım	1	2	3	4	5

Yönetici anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri, yöneticilerin pasif/kaçınan liderlik tarzı algıları Tablo 6.8' de gösterilmiştir.

Tablo 6.8: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Pasif/Kaçınan Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
2	Hiçbir zaman	109	51,7	1,95	1,00	1	1,17	6
	Nadiren	36	17,1					
	Bazen	41	19,4					
	Sıklıkla	17	8,1					
	Her zaman	8	3,8					
4	Hiçbir zaman	98	46,4	2,07	2,00	1	1,14	4
	Nadiren	26	12,3					
	Bazen	66	31,3					
	Sıklıkla	15	7,1					
	Her zaman	6	2,8					
6	Hiçbir zaman	102	48,3	2,00	2,00	1	1,14	5
	Nadiren	34	16,1					
	Bazen	52	24,6					
	Sıklıkla	17	8,1					
	Her zaman	6	2,8					
10	Hiçbir zaman	90	42,7	2,10	2,00	1	1,18	3
	Nadiren	45	21,3					
	Bazen	48	22,7					
	Sıklıkla	19	9,0					
	Her zaman	9	4,3					

Tablo 6.8: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Pasif/Kaçınan Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları (devamı)

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
16	Hiçbir zaman	49	23,2	2,35	2,00	2	1,10	2
	Nadiren	85	40,3					
	Bazen	40	19,0					
	Sıklıkla	28	13,3					
	Her zaman	9	4,3					
21	Hiçbir zaman	48	22,7	2,45	2,00	3	1,09	1
	Nadiren	59	28,0					
	Bazen	76	36,0					
	Sıklıkla	16	7,6					
	Her zaman	12	5,7					

Tablo 6.8 'deki veriler incelendiğinde, pasif/kaçınan liderlik tarzının alt bileşenlerini oluşturan sorularda ortalama ve ortanca için “nadiren”, tepe değer için “hiçbir zaman” cevabını verdikleri belirlenmiştir. Standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Zor durumlarla karşılaştığımda karar vermektan kaçınırım” ifadesi için 1,09 ve en yüksek değer olarak “Sorunların çözümünden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim” ifadesi için 1,18 olarak tespit edilmiş ve standart sapmanın 1,09-1,18 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin pasif/kaçınan liderlik stili ile ilgili ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Zor durumlarla karşılaştığımda karar vermektan kaçınırım”($\bar{X}=2,45$); “Sorunların çözümünde harekete geçmeden önce temkinli davranırım”($\bar{X}=2,35$); “Sorunların çözümünden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim”($\bar{X}=2,10$) şeklindedir.

Çok Faktörlü Liderlik Anketinde yer alan 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35. sorularla yöneticilerin liderlik çıktıları ile ilgili algıları ölçülmüştür. Adı geçen liderlik stiline ait sorular ve cevapların planlaması Tablo 6.9' da görüldüğü gibidir.

Tablo 6.9: Yönetici Anket Formundaki Liderlik Çıktılarına İlişkin Sorular

Anket Soru No	Liderlik Çıktılarına İlişkin Soru İfadeleri	Cevap Puanlaması				
		1	2	3	4	5
28	Çalışanlarımın iş ile ilgili gereksinimlerini karşılamakta etkiliyimdir	1	2	3	4	5
29	Çalıştığım gruba başarılı liderlik ettiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
30	Çalışanlarımın yapabileceklerinin en fazlasını yapmalarını sağlarım	1	2	3	4	5
31	Grubumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim	1	2	3	4	5
32	Çalışanlarımla uyumlu bir şekilde çalışırım	1	2	3	4	5
33	Çalışanlarımın başarıma arzusunu kamçılarım	1	2	3	4	5
34	İşle ilgili ihtiyaçların karşılanmasında etkiliyimdir	1	2	3	4	5

Tablo 6.9: Yönetici Anket Formundaki Liderlik Çıktılarına İlişkin Sorular (devamı)

Anket Soru No	Liderlik Çıktılarına İlişkin Soru İfadeleri	Cevap Puanlaması				
		1	2	3	4	5
35	Çalışanlarımın daha fazla çaba göstermelerini sağlarım					

Yönetici anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri tespit edilmiş, yöneticilerin liderlik çıktıları ile ilgili algıları Tablo 6.10' da gösterilmiştir.

Tablo 6.10: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Çıktılarına İlişkin Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
28	Hiçbir zaman	41	19,4	2,52	2,00	2	1,12	6,7
	Nadiren	70	33,2					
	Bazen	64	30,3					
	Sıklıkla	21	10,0					
	Her zaman	15	7,1					
29	Hiçbir zaman	45	21,3	2,51	2,00	2	1,13	8
	Nadiren	65	30,8					
	Bazen	62	29,4					
	Sıklıkla	26	12,3					
	Her zaman	13	6,2					
30	Hiçbir zaman	35	16,6	2,53	3,00	3	1,03	5
	Nadiren	69	32,7					
	Bazen	77	36,5					
	Sıklıkla	19	9,0					
	Her zaman	11	5,2					
31	Hiçbir zaman	28	13,3	2,61	3,00	3	1,05	1
	Nadiren	73	34,6					
	Bazen	77	36,5					
	Sıklıkla	18	8,5					
	Her zaman	15	7,1					
32	Hiçbir zaman	40	19,0	2,55	3,00	3	1,10	3,4
	Nadiren	65	30,8					
	Bazen	69	32,7					
	Sıklıkla	24	11,4					
	Her zaman	13	6,2					
33	Hiçbir zaman	39	18,5	2,52	2,00	2	1,08	6,7
	Nadiren	69	32,7					
	Bazen	68	32,2					
	Sıklıkla	23	10,9					
	Her zaman	12	5,7					
34	Hiçbir zaman	40	19,0	2,59	3,00	3	1,15	2
	Nadiren	63	29,9					
	Bazen	68	32,2					
	Sıklıkla	23	10,9					
	Her zaman	17	8,1					

Tablo 6.10: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Çıktıları İle İlgili Algıları(devamı)

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
35	Hiçbir zaman	34	16,1	2,55	3,00	3	1,04	3,4
	Nadiren	69	32,7					
	Bazen	75	35,5					
	Sıklıkla	22	10,4					
	Her zaman	11	5,2					

Tablo 6.10’ daki veriler incelendiğinde, anketin liderlik çıktılarına ilişkin sorularda ortalama için “nadiren”, ortanca ve tepe değer için “bazen” cevabını verdikleri belirlenmiştir. Standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Çalışanlarımın yapabileceklerinin en fazlasını yapmalarını sağlarım” ifadesi için 1,03 ve en yüksek değer olarak “İşle ilgili ihtiyaçların karşılanmasında etkiliyimdir” ifadesi için 1,15 olarak tespit edilmiş ve standart sapmanın 1,03-1,15 arasında değiştiği saptanmıştır.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik çıktıları ile ilgili ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Grubumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim”($\bar{X}=2,61$); “İşle ilgili ihtiyaçların karşılanmasında etkiliyimdir”($\bar{X}=2,59$); “Çalışanlarımla uyumlu bir şekilde çalışırım” ve “Çalışanlarımın daha fazla çaba göstermelerini sağlarım”($\bar{X}=2,55$) şeklindedir.

6.1.1.3. Karar verme stilleri ile ilgili sorulara yöneticilerin verdikleri cevapların yüzde (%) ve frekans (f) dağılımı

Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda görev yapan katılımcılara uygulanan Karar Verme Stilleri Ölçeğinin; sezgisel, kaçınma, rasyonel, bağımlı ve kendiliğinden ve anlık karar verme tarzları gibi alt boyutları vardır. Karar verme stillerinin alt boyutlarına ilişkin sorular Tablo 6.11, 6.13, 6.15, 6.17, 6.19 ‘da verilmiştir. Bu bölümde yöneticilerin Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ) alt boyutlarına göre yüzde, frekans, ortalama, ortanca, tepe ve standart sapma değerleri ayrı ayrı verilmiştir (Tablo 6.12, 6.14, 6.16, 6.18, 6.20). Karar Verme Stilleri Ölçeğinde yer alan 1, 2, 3, 4, 5. Sorularla yöneticilerin rasyonel karar verme stili ile ilgili algıları ölçülmüştür. Rasyonel karar verme stiline ait sorular ve cevaplar Tablo 6.11’ de verilmiştir.

Tablo 6.11: Yönetici Anket Formundaki Rasyonel Karar Verme Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular

Anket Soru No	Rasyonel Karar Verme Stili Soru İfadeleri	Cevap Puanlaması				
		1	2	3	4	5
1	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim	1	2	3	4	5
2	Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır	1	2	3	4	5
3	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm	1	2	3	4	5
4	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir	1	2	3	4	5
5	Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum	1	2	3	4	5

Yönetici anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin rasyonel karar verme tarzı algılarına Tablo 6.12’de yer verilmiştir.

Tablo 6.12.: Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
1	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,9	4,61	5,00	5	0,76	1
	Katılmıyorum	2	0,9					
	Kararsızım	6	2,8					
	Katılıyorum	47	22,3					
	Kesinlikle katılıyorum	152	72,0					
2	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,9	4,47	5,00	5	0,84	2
	Katılmıyorum	4	1,9					
	Kararsızım	12	5,7					
	Katılıyorum	58	27,5					
	Kesinlikle katılıyorum	133	63,0					
3	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,9	4,39	5,00	5	0,77	4
	Katılmıyorum	1	0,5					
	Kararsızım	11	5,2					
	Katılıyorum	87	41,2					
	Kesinlikle katılıyorum	108	51,2					
4	Kesinlikle katılmıyorum	3	1,4	4,34	4,00	4	0,73	5
	Katılmıyorum	2	0,9					
	Kararsızım	9	4,3					
	Katılıyorum	103	48,8					
	Kesinlikle katılıyorum	94	44,5					

Tablo 6.12.: Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları (devamı)

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
5	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,9	4,40	5,00	5	0,78	3
	Katılmıyorum	2	0,9					
	Kararsızım	9	4,3					
	Katılıyorum	86	40,8					
	Kesinlikle katılıyorum	110	52,1					

Tablo 6.12’deki veriler incelendiğinde, yöneticilerin rasyonel karar verme tarzının alt bileşenlerini oluşturan sorularda ortalama için “katılıyorum”, ortanca ve tepe değer için “kesinlikle katılıyorum” cevabını verdikleri tespit edilmiştir. Standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir” ifadesi için 0,73 ve en yüksek değer olarak “Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır” ifadesi için 0,84 olarak belirlenmiş ve standart sapmanın 0,73-0,84 arasında değiştiği saptanmıştır.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya dahil olan yöneticilerin rasyonel karar verme tarzı ile alakalı ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim” ($\bar{X}=4,61$); “Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır”($\bar{X}=4,47$); “Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum” ($\bar{X}=4,40$) şeklindedir.

Karar Verme Stilleri Ölçeğinde yer alan 6, 7, 8, 9 ve 10. sorularla yöneticilerin sezgisel karar verme davranışı ile ilgili algıları ölçülmüştür. Sezgisel olarak karar verme tarzına ait sorular ve cevaplar Tablo 6.13’de verilmiştir.

Tablo 6.13: Yönetici Anket Formundaki Sezgisel Karar Verme Tarzı Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular

Anket Soru No	Sezgisel Karar Verme Stili Soru İfadeleri	Cevap Puanlaması				
6	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim	1	2	3	4	5
7	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir	1	2	3	4	5
8	Genellikle doğruluğunu hissettiği kararlar veririm	1	2	3	4	5
9	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir	1	2	3	4	5
10	Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim	1	2	3	4	5

Yönetici anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri tespit edilmiş, yöneticilerin sezgisel karar verme tarzı ile ilgili algıları Tablo 6.14’de belirtilmiştir.

Tablo 6.14: Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Sezgisel Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
6	Kesinlikle katılmıyorum	3	1,4	4,32	4,00	4	0,74	2
	Katılmıyorum	1	0,5					
	Kararsızım	15	7,1					
	Katılıyorum	98	46,4					
	Kesinlikle katılıyorum	94	44,5					
7	Kesinlikle katılmıyorum	2	0,9	4,22	4,00	4	0,78	5
	Katılmıyorum	5	2,4					
	Kararsızım	20	9,5					
	Katılıyorum	101	47,9					
	Kesinlikle katılıyorum	83	39,3					
8	Kesinlikle katılmıyorum	3	1,4	4,25	4,00	4	0,73	4
	Katılmıyorum	1	0,5					
	Kararsızım	15	7,1					
	Katılıyorum	112	53,1					
	Kesinlikle katılıyorum	80	37,9					
9	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,9	4,34	5,00	5	0,88	1
	Katılmıyorum	5	2,4					
	Kararsızım	19	9,0					
	Katılıyorum	69	32,7					
	Kesinlikle katılıyorum	114	54,0					
10	Kesinlikle katılmıyorum	5	2,4	4,30	4,00	5	0,88	3
	Katılmıyorum	7	3,3					
	Kararsızım	9	4,3					
	Katılıyorum	87	41,2					
	Kesinlikle katılıyorum	103	48,8					

Tablo 6.14’deki veriler incelendiğinde, sezgisel karar verme tarzının alt bileşenlerini oluşturan sorularda ortalama, ortanca ve tepe değeri için “katılıyorum”, cevabını verdikleri, standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Genellikle doğruluğunu hissettiği kararlar veririm” ifadesi için 0,73 ve en yüksek değer olarak “Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim” ve “Genellikle doğruluğunu

hissettiği kararlar veririm” ifadeleri için 0,88 olarak tespit edilmiş ve standart sapmanın 0,73-0,88 arasında değiştiği saptanmıştır.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya dahil olan yöneticilerin sezgisel karar verme tarzı ile ilgili ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Kararlarını verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir” ($\bar{X}=4,34$); “Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim” ($\bar{X}=4,32$); “Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim”($\bar{X}=4,30$) şeklindedir.

Tablo 6.15: Yönetici Anket Formundaki Bağımlı Karar Verme Tarzı Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular

Anket Soru No	Bağımlı Karar Verme Stili Soru İfadeleri	Cevap Puanlaması				
		1	2	3	4	5
11	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım	1	2	3	4	5
12	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır	1	2	3	4	5
13	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım	1	2	3	4	5
14	Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider	1	2	3	4	5

Yönetici anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri tespit edilmiş, yöneticilerin bağımlı karar verme tarzı ile ilgili algıları Tablo 6.15’te belirtilmiştir.

Karar Verme Stili Ölçeğinde yer alan 11, 12, 13, 14. sorularla yöneticilerin bağımlı karar verme tarzı ile ilgili algıları ölçülmüştür. Bağımlı karar verme stiline ait sorular ve cevapların planlaması Tablo 6.16’da görüldüğü gibidir.

Tablo 6.16: Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Bağımlı Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
11	Kesinlikle katılmıyorum	23	10,9	2,57	2,00	2	0,98	1
	Katılmıyorum	87	41,2					
	Kararsızım	67	31,8					
	Katılıyorum	24	11,4					
	Kesinlikle katılıyorum	10	4,7					

Tablo 6.16: Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Bağımlı Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları (devamı)

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
12	Kesinlikle katılmıyorum	42	19,9	2,49	2,00	2	1,10	2
	Katılmıyorum	72	34,1					
	Kararsızım	57	27,0					
	Katılıyorum	30	14,2					
	Kesinlikle katılıyorum	10	4,7					
13	Kesinlikle katılmıyorum	43	20,4	2,47	2,00	2	1,10	4
	Katılmıyorum	72	34,1					
	Kararsızım	61	28,9					
	Katılıyorum	23	10,9					
	Kesinlikle katılıyorum	12	5,7					
14	Kesinlikle katılmıyorum	34	16,1	2,48	2,00	2	1,11	3
	Katılmıyorum	93	44,1					
	Kararsızım	47	22,3					
	Katılıyorum	21	10,0					
	Kesinlikle katılıyorum	16	7,6					

Tablo 6.16 'da ki veriler incelendiğinde, bağımlı karar verme tarzının alt bileşenlerini oluşturan sorularda ortalama, ortanca ve tepe değer için “katılmıyorum” cevabını verdikleri, standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım” ifadesi için 0,98 ve en yüksek değer olarak “Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider” ifadesi için 1,11 olarak tespit edilmiş ve standart sapmanın 0,98-1,11 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin bağımlı karar verme stili ile ilgili ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım”($\bar{X}=2,57$); “Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır”($\bar{X}=2,49$); “Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider”($\bar{X}=2,48$) şeklindedir.

Karar Verme Stili Ölçeğinde yer alan 15, 16, 17, 18 ve 19. sorularla yöneticilerin kaçınma karar verme tarzı ile ilgili algıları ölçülmüştür. Kaçınma karar verme stiline ait sorular ve cevapların planlaması Tablo 6.17’de görüldüğü gibidir.

Tablo 6.17: Yönetici Anket Formundaki Kaçınma Karar Verme Tarzı Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular

Anket Soru No	Kaçınma Karar Verme Stili Soru İfadeleri	Cevap Puanlaması				
15	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınıyorum	1	2	3	4	5
16	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim	1	2	3	4	5
17	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim	1	2	3	4	5
18	Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm	1	2	3	4	5
19	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim	1	2	3	4	5

Yönetici anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri tespit edilmiş, yöneticilerin kaçınan karar verme tarzı ile ilgili algıları Tablo 6.18’de gösterilmiştir.

Tablo 6.18: Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Kaçınan Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
15	Kesinlikle katılmıyorum	55	26,1	2,18	2,00	2	1,03	4
	Katılmıyorum	95	45,0					
	Kararsızım	37	17,5					
	Katılıyorum	15	7,1					
	Kesinlikle katılıyorum	9	4,3					
16	Kesinlikle katılmıyorum	63	29,9	2,16	2,00	2	1,07	5
	Katılmıyorum	84	39,8					
	Kararsızım	42	19,9					
	Katılıyorum	11	5,2					
	Kesinlikle katılıyorum	11	5,2					
17	Kesinlikle katılmıyorum	52	24,6	2,22	2,00	2	0,99	2
	Katılmıyorum	88	41,7					
	Kararsızım	49	23,2					
	Katılıyorum	16	7,6					
	Kesinlikle katılıyorum	6	2,8					
18	Kesinlikle katılmıyorum	48	22,7	2,28	2,00	2	1,07	1
	Katılmıyorum	96	45,5					
	Kararsızım	39	18,5					
	Katılıyorum	16	7,6					
	Kesinlikle katılıyorum	12	5,7					

Tablo 6.18: Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Kaçınan Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları (devamı)

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
19	Kesinlikle katılmıyorum	53	25,1	2,20	2,00	2	1,01	3
	Katılmıyorum	91	43,1					
	Kararsızım	45	21,3					
	Katılıyorum	14	6,6					
	Kesinlikle katılıyorum	8	3,8					

Tablo 6.18’ deki veriler incelendiğinde, anketin kaçınma karar verme tarzına ilişkin sorularda ortalama, ortanca ve tepe değer için “katılmıyorum” cevabını verdikleri, standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim” ifadesi için 0,99 ve en yüksek değer olarak “Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim” ve “Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm” ifadeleri için 1,07 olarak tespit edilmiş ve standart sapmanın 0,99-1,07 arasında değiştiği görülmektedir.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin kaçınma karar verme stili ile ilgili ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm”($\bar{X}=2,28$); “Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim”($\bar{X}=2,22$); “Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim”($\bar{X}=2,20$) şeklindedir.

Karar Verme Stili Ölçeğinde yer alan 20, 21, 22, 23 ve 24. sorularla yöneticilerin kendiliğinden/anlık karar verme tarzı ile ilgili algıları ölçülmüştür. Kendiliğinden/anlık karar verme stiline ait sorular ve cevapların planlaması Tablo 6.19’da görüldüğü gibidir.

Tablo 6.19: Yönetici Anket Formundaki Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stili Alt Bileşenlerine İlişkin Sorular

Anket Soru No	Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stili Soru İfadeleri	Cevap Puanlaması				
20	Genellikle ani kararlar veririm	1	2	3	4	5
21	Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm	1	2	3	4	5
22	Çabuk karar veririm	1	2	3	4	5
23	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm	1	2	3	4	5
24	Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım	1	2	3	4	5

Yönetici anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri tespit edilmiş, yöneticilerin kendiliğinden/anlık karar verme ile ilgili algıları Tablo 6.20’de gösterilmiştir.

Tablo 6.20: Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
20	Kesinlikle katılmıyorum	51	24,2	2,23	2,00	2	1,03	4,5
	Katılmıyorum	94	44,5					
	Kararsızım	40	19,0					
	Katılıyorum	18	8,5					
	Kesinlikle katılıyorum	8	3,8					
21	Kesinlikle katılmıyorum	50	23,7	2,27	2,00	2	1,02	3
	Katılmıyorum	88	41,7					
	Kararsızım	44	20,9					
	Katılıyorum	24	11,4					
	Kesinlikle katılıyorum	5	2,4					
22	Kesinlikle katılmıyorum	50	23,7	2,28	2,00	2	1,02	2
	Katılmıyorum	84	39,8					
	Kararsızım	49	23,2					
	Katılıyorum	23	10,9					
	Kesinlikle katılıyorum	5	2,4					
23	Kesinlikle katılmıyorum	52	24,6	2,23	2,00	2	1,04	4,5
	Katılmıyorum	93	44,1					
	Kararsızım	40	19,0					
	Katılıyorum	17	8,1					
	Kesinlikle katılıyorum	9	4,3					
24	Kesinlikle katılmıyorum	32	15,2	2,49	2,00	2	1,07	1
	Katılmıyorum	93	44,1					
	Kararsızım	50	23,7					
	Katılıyorum	22	10,4					
	Kesinlikle katılıyorum	14	6,6					

Tablo 6.20’deki veriler incelendiğinde, yöneticilerin kendiliğinden/anlık karar verme tarzına ilişkin sorularda ortalama, ortanca ve tepe değer için “katılmıyorum” cevabını verdikleri, standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Çabuk karar veririm” ve “Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm” ifadeleri için 1,02 ve en yüksek değer

olarak “Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım” ifadesi için 1,07 olarak belirlenmiş ve 1,02-1,07 arasında değiştiği görülmektedir.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya dahil olan yöneticilerin kendiliğinden/anlık karar verme tarzı ile ilgili ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım”($\bar{X}=2,49$); “Çabuk karar veririm”($\bar{X}=2,28$); “Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm”($\bar{X}=2,27$) şeklindedir.

6.1.1.4. Yöneticilerin kendi değerlendirmelerine göre liderlik ve karar verme stilleri

Tanımlayıcı istatistikler kapsamında anket soruları bazında yapılan kapsamlı analizlerden sonra örneklem grubunda yer alan yöneticilerin kendileri ile ilgili liderlik ve karar verme stili değerlendirmeleri Tablo 6.21 ve 6.22’de yer almaktadır.

Tablo 6.21: Türk İnşaat Sektöründe Yönetici Pozisyonunda Görev Yapan Çalışanların Liderlik Stilleri

Değişkenler/ Liderlik Stilleri	n	\bar{x}	ss
Dönüşümcü Liderlik	211	2,55	0,79
İdealleştirilmiş etki (başkalarınca)	211	2,60	0,85
İdealleştirilmiş etki (davranış)	211	2,51	0,83
İlham verici motivasyon	211	2,51	0,89
Bireysel düzeyde ilgi	211	2,54	0,90
Zihinsel teşvik	211	1,94	0,66
Etkileşimci Liderlik	211	2,60	0,80
Koşullu ödüllendirme	211	2,60	0,87
İstisnalarla aktif yönetim	211	2,52	0,82
Pasif/Kaçınan Liderlik	211	2,15	0,87
İstisnalarla pasif yönetim	211	2,13	0,94
Özgür bırakıcı liderlik	211	2,18	0,95
Liderliğin Çıktıları	211	2,55	0,90

Tablo 6.21’ de yer alan değerler incelendiğinde, Türk inşaat sektöründeki yöneticilerin ağırlık kazanan liderlik stilleri görülmektedir. Tablo 6.21’deki verilere göre yöneticiler kendileri ile ilgili değerlendirmelerinde, kendi liderlik stillerini daha çok etkileşimci liderlik olarak görmektedirler ($\bar{x}=2,60$). Etkileşimci liderlik alt boyutlarındaki ortalama değerleri incelendiğinde ise $\bar{x}=2,60$ ortalama değeri ile koşullu ödüllendirme liderlik stilini tercih ettikleri görülmektedir. Tablo 6.20’de yer alan dikkat çekici diğer bir nokta ise dönüşümcü liderlik stilindeki ortalama değeri

etkileşimci liderlik stili değerine göre daha düşük olmasına rağmen; dönüşümcü liderliğin bir alt boyutu olan başkalarınca atfedilen idealleştirilmiş etki liderlik stiline de ortalama değerinin $\bar{x} = 2,60$ olmasıdır.

Tablo 6.22: Türk İnşaat Sektöründe Yönetici Pozisyonunda Görev Yapan Çalışanların Karar Verme Stilleri

Değişkenler/ Karar Verme Stilleri	n	\bar{x}	ss
Rasyonel Karar Verme	211	22,2	3,20
Sezgisel Karar Verme	211	21,45	3,23
Bağımlı Karar Verme	211	10,03	3,75
Kaçınma Karar Verme	211	11,05	4,49
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	211	11,51	4,58

Tablo 6.22’de yer alan değerlere göre Türk inşaat sektöründe görev alan yöneticiler kendilerinin en çok rasyonel olarak karar verdiklerini düşünmektedirler.

6.1.2. Yöneticilere ait verilerin hipotez testleri

Türk inşaat sektöründe görev alan yöneticilere ait veriler normal dağılıma sahip olduğundan dolayı bu bölümde parametrik hipotez testlerinden “Bağımsız İki Örnek T-testi (Independent-sample t-test) ve bir tür varyans analizi olan Tek Yönlü ANOVA (One-Way) kullanılmıştır.

Kullanılan her iki tür hipotez testinde Liderlik Stilleri ve alt boyutları için ve bununla birlikte Karar Verme Stilleri için ayrı ayrı her bir demografik değişkenine göre hipotezler kurulmuştur. Yöneticilerin kendileriyle ilgili Liderlik Stilleri ve Karar Verme Stilleri ile ilgili oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_{01} : Yöneticilerin cinsiyeti ile dönüşümcü liderlik stiline ait algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H_{02} : Yöneticilerin cinsiyeti ile etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H_{03} : Yöneticilerin cinsiyeti ile pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H_{04} : Yöneticilerin cinsiyeti ile karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₅: Yöneticilerin medeni durumu ile dönüşümcü liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₆: Yöneticilerin medeni durumu ile etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₇: Yöneticilerin medeni durumu ile pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₈: Yöneticilerin medeni durumu ile karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₉: Yöneticilerin meslek türü ile dönüşümcü liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₁₀: Yöneticilerin meslek türü ile etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₁₁: Yöneticilerin meslek türü ile pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₁₂: Yöneticilerin meslek türü ile karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₁₃: Yöneticilerin çalıştıkları kurum/firma türü ile dönüşümcü liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₁₄: Yöneticilerin çalıştıkları kurum/firma türü ile etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₁₅: Yöneticilerin çalıştıkları kurum/firma türü ile pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık yoktur.

H₀₁₆: Yöneticilerin çalışılan kurum/firma ile karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₁₇: Yöneticilerin yaşı ile dönüşümcü liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₁₈: Yöneticilerin yaşı ile etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₁₉: Yöneticilerin yaşı ile pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık yoktur.

H₀₂₀: Yöneticilerin yaşı ile karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₂₁: Yöneticilerin eğitim durumu ile dönüşümcü liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₂₂: Yöneticilerin eğitim durumu ile etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₂₃: Yöneticilerin eğitim durumu ile pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₂₄: Yöneticilerin eğitim durumu ile karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₂₅: Yöneticilerin deneyim süresi ile dönüşümcü liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₂₆: Yöneticilerin deneyim süresi ile etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₂₇: Yöneticilerin deneyim süresi ile pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₂₈: Yöneticilerin deneyim süresi ile karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stillerine ayrı kurulan hipotezlerin testine yönelik yapılmış olan bulgular Tablo 6.23 - Tablo 6.36 arasında görülmektedir. Bu tabloda belirtilen anlamlılık düzeyi (p) değerlerinin, 0,05 'e eşit ve küçük olan değişkenler ilgili tablolarda işaretlenerek belirtilmiştir.

6.1.2.1. Yöneticilerin liderlik ve karar verme stilleri ile cinsiyet arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Yöneticilerin liderlik ve karar verme stilleri ile cinsiyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik (H_{01} - H_{04}) yapılmış bağımsız iki örnek t-testi sonuçları, Tablo 6.23 ve 6.24’de yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı alt boyutları ve etkileşimci liderlik tarzının alt boyutları yani koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim boyutu ile cinsiyet arasında anlamlılık değerleri (p) 0,05’ten büyük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Pasif/Kaçınan liderlik alt boyutlarından istisnalarla pasif yönetim ve özgür bırakıcı liderlik davranışı ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$).

Gruplar arası ortalama değerler incelendiğinde, erkek yöneticiler istisnalarla pasif yönetim ve özgür bırakıcı liderlik boyutlarında kadın yöneticilere göre liderlik davranışlarının daha fazla olduğunu düşünmektedir.

Yöneticilerin kendileriyle ilgili sezgisel, rasyonel ve kendiliğinden ve anlık karar verme stilleri ile cinsiyet arasındaki anlamlılık değeri 0,05 den büyük olduğundan dolayı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 6.24). Ancak yöneticilerin kendileriyle ilgili bağımlı ve kaçınan karar verme davranışı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Karar verme stilleri için ortalama değerler incelendiğinde, erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha fazla bağımlı ve kaçınan şekilde karar verdiklerini düşünmektedir ($\bar{X}=2,70>2,31$; $\bar{X}=2,35>1,97$).

Tablo 6.23: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Kadın (\bar{x})	Erkek (\bar{x})	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,56	2,73	0,26
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,44	2,67	0,12
Telkinle güdüleme	2,45	2,74	0,06
Bireysel destek	2,51	2,63	0,42
Entelektüel uyarım	1,89	2,01	0,33
Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları			
Koşullu ödül	2,54	2,65	0,51
İstisnalarla aktif yönetim	2,41	2,69	0,06
Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Boyutları			
İstisnalarla pasif yönetim	1,96	2,38	0,01*
Özgür bırakıcı (Laissez faire)	1,97	2,42	0,01*

Tablo 6.24: Yöneticilerin Karar Verme Stilinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	Kadın (\bar{x})	Erkek (\bar{x})	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	4,44	4,33	0,35
Sezgisel Karar Verme	4,18	4,33	0,18
Bağımlı Karar Verme	2,31	2,70	0,03*
Kaçınma Karar Verme	1,97	2,35	0,02*
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,14	2,43	0,08

6.1.2.2. Yöneticilerin liderlik ve karar verme stilleri ile medeni durum arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzları ve karar verme tarzları ile medeni durum arasında olan ilişkinin belirlenmesine yönelik ($H_{05} - H_{08}$) yapılmış bağımsız iki örnek t-testi sonuçları, Tablo 6.25 ve Tablo 6.26'da yer almaktadır.

Test sonuçlarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik stilleri alt boyutlarından telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki(davranış), bireysel destek, entelektüel uyarım boyutlarında ve etkileşimci liderlik tarzının alt boyutlarından koşullu ödül boyutu ile medeni durum arasında anlamlılık değerleri (p) 0,05'ten küçük olduğundan anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Ancak idealleştirilmiş etki(atfedilen) boyutu, istisnalarla aktif ve pasif yönetim boyutu ve özgür bırakıcı liderlik (laissez faire) ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 6.25).

Gruplar arası ortalama değerler incelendiğinde bekar yöneticiler, idealleştirilmiş etki davranış, telkinle güdüleme, bireysel destek, entelektüel uyarım ve koşullu ödül boyutlarında evli yöneticilere göre liderliklerinin daha fazla olduğunu düşünmektedirler ($\bar{X}=2,73 > 2,36$; $\bar{X}=2,81 > 2,35$; $\bar{X}=2,82 > 2,35$; $\bar{X}=2,13 > 1,78$; $\bar{X}=2,80 > 2,41$).

Tablo 6.25: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Bekar (\bar{x})	Evli (\bar{x})	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,69	2,57	0,36
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,73	2,36	0,00*
Telkinle güdüleme	2,81	2,35	0,00*
Bireysel destek	2,82	2,35	0,00*
Entelektüel uyarım	2,13	1,78	0,00*
Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları			
Koşullu ödül	2,80	2,41	0,00*
İstisnalarla aktif yönetim	2,61	2,43	0,20

Tablo 6.25: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları (devamı)

Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Boyutları	Bekar (\bar{x})	Evli (\bar{x})	Sig. (p)
İstisnalarla pasif yönetim	2,24	2,01	0,13
Özgür bırakıcı (Laissez faaire)	2,06	2,19	0,45

Yöneticilerin kendileriyle ilgili karar verme stili ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$), (Tablo 6.26).

Tablo 6.26: Yöneticilerin Karar Verme Stilinin Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	Bekar (\bar{x})	Evli (\bar{x})	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	4,39	4,41	0,87
Sezgisel Karar Verme	4,15	4,30	0,18
Bağımlı Karar Verme	2,63	2,32	0,07
Kaçınma Karar Verme	2,16	2,08	0,61
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,30	2,20	0,51

6.1.2.3. Yöneticilerin liderlik ve karar verme stilleri ile meslek arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Yöneticilerin mesleği ile liderlik tarzları ve karar verme tarzları arasında olan ilişkinin belirlenmesine yönelik ($H_{09} - H_{12}$) yapılmış bağımsız iki örnek t-testi sonuçları, Tablo 6.27 ve Tablo 6.28’de yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına bakıldığında yöneticilerin dönüşümcü liderlik boyutları ve etkileşimci liderlik stili alt boyutlarından koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim boyutu ile meslek arasında anlamlılık değerleri (p) 0,05’ten küçük olduğundan anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Gruplar arası ortalama değerler incelendiğinde mimar pozisyonunda görev alan yöneticiler, inşaat mühendisi pozisyonunda görev alan yöneticilere göre daha fazla idealleştirilmiş etki(davranış) ve atfedilen, bireysel destek, telkinle güdüleme, koşullu ödül, istisnalarla aktif yönetim ve entelektüel uyarım boyutlarında liderliklerinin daha baskın olduğunu düşünmektedirler ($\bar{X}=2,77>2,46$; $\bar{X}=2,76>2,26$; $\bar{X}=2,75>2,34$; $\bar{X}=2,82>2,27$; $\bar{X}=2,12>1,74$; $\bar{X}=2,80>2,35$; $\bar{X}=2,66>2,36$), (Tablo 6.27).

Pasif/kaçınan liderlik stilleri alt boyutları istisnalarla pasif yönetim ve özgür bırakıcı (laissez faaire) liderlik alt boyutu ile meslek arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin karar verme stili ile meslek arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$), (Tablo 6.28).

Tablo 6.27: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Mesleğe Göre T-Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Mimar (\bar{x})	İnşaat Mühendisi (\bar{x})	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,77	2,46	0,02*
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,76	2,26	0,00*
Telkinle güdüleme	2,75	2,34	0,00*
Bireysel destek	2,82	2,27	0,00*
Entelektüel uyarım	2,12	1,74	0,00*
Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları			
Koşullu ödül	2,80	2,35	0,00*
İstisnalarla aktif yönetim	2,66	2,36	0,03*
Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Boyutları			
İstisnalarla pasif yönetim	2,17	2,04	0,40
Özgür bırakıcı (Laissez faaire)	2,03	2,24	0,20

Tablo 6.28: Yöneticilerin Karar Verme Stiline İlişkin Mesleğe Göre T-Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	Mimar (\bar{x})	İnşaat Mühendisi (\bar{x})	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	4,38	4,43	0,68
Sezgisel Karar Verme	4,13	4,35	0,06
Bağımlı Karar Verme	2,58	2,32	0,12
Kaçınma Karar Verme	2,15	2,08	0,62
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,37	2,12	0,10

6.1.2.4. Yöneticilerin liderlik ve karar verme stilleri ile çalışılan kurum/firma arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Yöneticilerin liderlik tarzları ve karar verme tarzları ile çalıştıkları kurum/firma türü ile arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ($H_{013} - H_{016}$) yapılmış bağımsız iki örnek t-testi sonuçları, Tablo 6.29 ve Tablo 6.30'da yer almaktadır.

Test sonuçlarına göre yöneticilerin dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçınan liderlik stiline alt boyutları ile çalıştıkları kurum/firma türü arasında anlamlılık değerleri (p) 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır (Tablo 6.29).

Yöneticilerin karar verme stili ile çalıştıkları kurum/firma türü arasında da anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$), (Tablo 6.30).

Tablo 6.29: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Çalıştıkları Kurum/Firma Türüne Göre T-Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Kamu Kurumu (\bar{x})	Özel Firma (\bar{x})	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,60	2,65	0,71
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,47	2,59	0,41
Telkinle güdüleme	2,55	2,57	0,89
Bireysel destek	2,54	2,58	0,78
Entelektüel uyarım	1,88	2,01	0,24
Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları			
Koşullu ödül	2,52	2,66	0,32
İstisnalarla aktif yönetim	2,51	2,51	1,00
Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Boyutları			
İstisnalarla pasif yönetim	2,16	2,05	0,45
Özgür bırakıcı (Laissez faaire)	2,23	2,01	0,18

Tablo 6.30: Yöneticilerin Karar Verme Stiline İlişkin Çalıştıkları Kurum/Firma Türüne Göre T-Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	Kamu Kurumu (\bar{x})	Özel Firma (\bar{x})	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	4,43	4,37	0,61
Sezgisel Karar Verme	4,32	4,13	0,09
Bağımlı Karar Verme	2,33	2,61	0,10
Kaçınma Karar Verme	2,18	2,03	0,31
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,27	2,22	0,72

6.1.2.5. Yöneticilerin liderlik ve karar verme stilleri ile yaş arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Yöneticilerin yaş ile liderlik tarzları ve karar verme tarzları arasında olan ilişkinin belirlenmesine yönelik ($H_{017} - H_{020}$) yapılmış ANOVA (One-Way) testinin sonuçları, Tablo 6.31 ve Tablo 6.32’de yer almaktadır.

Test sonuçlarına göre yöneticilerin idealleştirilmiş etki (davranış), bireysel destek, entelektüel uyarım ve koşullu ödül boyutları ile yaş arasındaki anlamlılık değeri 0,05 den küçük olduğundan dolayı anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Tablo 6.31). Ancak yöneticilerin telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki (atfedilen), istisnalarla aktif ve pasif yönetim boyutları ve özgür bırakıcı liderlik (laissez faaire) boyutu ile yaş faktörünün arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Gruplar arası ortalama değerler incelendiğinde, 22-29 yaş aralığındaki yöneticiler hem 30-37 yaş aralığındaki hem de 38-45 yaş ve 45 ve üstü yaş aralığındaki

yöneticilere göre liderliklerinin bireysel destek boyutu olduğunda daha baskın olduğunu düşünmektedirler ($\bar{X}=2,95>2,35$; $\bar{X}=2,95>2,29$; $\bar{X}=2,95>2,24$).

22-29 yaş aralığındaki yöneticiler 45 yaş ve üstü yöneticilere göre liderliklerinin entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki(davranış) ve koşullu ödül boyutlarında daha ağırlıklı olduğunu düşünmektedirler ($\bar{X}=2,78>2,16$; $\bar{X}=2,16>1,68$; $\bar{X}=2,85>2,14$).

Yöneticilerin karar verme stili ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$), (Tablo 6.32).

Tablo 6.31: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Yaş Faktörüne Göre T-Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	22-29 (\bar{x})	30-37 (\bar{x})	38-45 (\bar{x})	45 ve üstü (\bar{x})	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,78	2,54	2,53	2,50	0,34
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,78 ^a	2,42	2,43	2,16 ^a	0,02*
Telkinle güdüleme	2,75	2,58	2,15	2,33	0,06
Bireysel destek	2,95 ^{a,b,c}	2,35 ^a	2,29 ^b	2,24 ^c	0,00*
Entelektüel uyarım	2,16 ^a	1,87	1,72	1,68 ^a	0,01*
Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları					
Koşullu ödül	2,85 ^a	2,52	2,41	2,14 ^a	0,00*
İstisnalarla aktif yönetim	2,58	2,51	2,60	2,22	0,42
Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Boyutları					
İstisnalarla pasif yönetim	2,10	2,13	2,31	1,89	0,58
Özgür bırakıcı (Laissez faire)	2,02	2,08	2,29	2,43	0,38

Tablo 6.32: Yöneticilerin Karar Verme Stiline İlişkin Yaşa Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	22-29 (\bar{x})	30-37 (\bar{x})	38-45 (\bar{x})	45 ve üstü (\bar{x})	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	4,44	4,46	4,15	4,40	0,34
Sezgisel Karar Verme	4,19	4,29	4,14	4,35	0,69
Bağımlı Karar Verme	2,70	2,18	2,52	2,45	0,06
Kaçınma Karar Verme	2,25	1,85	2,35	2,22	0,06
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,35	2,10	2,35	2,25	0,52

6.1.2.6. Yöneticilerin liderlik ve karar verme stilleri ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Yöneticilerin eğitim durumu ile liderlik tarzı ve karar verme tarzları arasında olan ilişkinin belirlenmesine yönelik ($H_{021} - H_{024}$) yapılmış ANOVA (One-Way) testinin sonuçları, Tablo 6.33 ve Tablo 6.34’de yer almaktadır.

Dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçınan liderlik alt boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir (Tablo 6.33). Karar verme stili ile eğitim durumu arasındaki anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 6.33: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Eğitim Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Lisans (x̄)	Yüksek Lisans (x̄)	Doktora (x̄)	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,65	2,68	2,42	0,43
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,63	2,55	2,17	0,07
Telkinle güdüleme	2,67	2,59	2,17	0,07
Bireysel destek	2,70	2,53	2,23	0,09
Entelektüel uyarım	2,04	1,93	1,67	0,07
Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları				
Koşullu ödül	2,66	2,65	2,22	0,07
İstisnalarla aktif yönetim	2,55	2,60	2,20	0,12
Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Boyutları				
İstisnalarla pasif yönetim	2,16	2,18	1,82	0,23
Özgür bırakıcı (Laissez faire)	2,00	2,27	2,17	0,31

Tablo 6.34: Yöneticilerin Karar Verme Stiline İlişkin Eğitim Durumuna Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	Lisans (x̄)	Yüksek Lisans (x̄)	Doktora (x̄)	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	4,41	4,39	4,42	0,97
Sezgisel Karar Verme	4,19	4,24	4,36	0,58
Bağımlı Karar Verme	2,58	2,36	2,35	0,40
Kaçınma Karar Verme	2,13	2,08	2,15	0,92
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,30	2,21	2,18	0,79

6.1.2.7. Yöneticilerin liderlik ve karar verme stilleri ile deneyim süresi arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Yöneticilerin deneyim süresi ile liderlik tarzı ve karar verme tarzı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ($H_{025} - H_{028}$) yapılmış ANOVA (One-Way) testinin sonuçları, Tablo 6.35 ve Tablo 6.36'da yer almaktadır.

Test sonuçlarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik alt boyutlarından biri olan idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu ve pasif/kaçınan liderlik alt boyutları, yani istisnalarla pasif yönetim ve özgür bırakıcı liderlik boyutları ile deneyim süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

İdealleştirilmiş etki (davranış), koşullu ödül, istisnalarla aktif yönetim, entelektüel uyarım, telkinle güdüleme ve bireysel destek boyutları ile deneyim süresi arasında anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğundan dolayı anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Tablo 6.35).

Gruplar arası ortalama değerlerine bakıldığında 1-5 yıl deneyimli olan yöneticiler, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan yöneticilerden daha fazla idealleştirilmiş (davranış) boyutunda liderliklerinin daha fazla olduğunu düşünmektedirler ($\bar{X}=2,74>1,99$).

11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri deneyimli olan yöneticiler hem 1-5 yıl hem de 6-10 yıl deneyime sahip olan yöneticilere göre daha az telkinle güdüleme ve koşullu ödüllendirme stillerinde liderliklerinin fazla olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}=1,70<2,71$; $\bar{X}=1,70<2,68$).

1-5 yıl deneyime sahip olan yöneticiler hem 11-15 yıl hem de 21 yıl ve üzeri deneyimli olan yöneticilere göre daha fazla bireysel destek boyutunda liderliklerinin olduğunu düşünmektedirler ($\bar{X}=2,84>1,92$; $\bar{X}=2,84>2,11$).

1-5 yıl deneyimli olan yöneticiler 11-15 yıl deneyimli olan yöneticilere göre daha fazla entelektüel uyarım boyutunda liderliklerinin olduğunu düşünmektedirler ($\bar{X}=2,08>1,44$).

Karar verme stili ile deneyim süresi arasındaki anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 6.35: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Deneyim Süresine Göre T-Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	1-5 yıl (\bar{x})	6-10 yıl (\bar{x})	11-15 yıl (\bar{x})	16-20 yıl (\bar{x})	21 yıl ve üzeri (\bar{x})	Sig.
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,71	2,68	2,11	2,75	2,33	0,13
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,74 ^a	2,52	1,99	2,66	1,99 ^a	0,01*
Telkinle güdüleme	2,71 ^a	2,68 ^b	1,70 ^{a,b}	2,51	2,16	0,00*
Bireysel destek	2,84 ^{a,b}	2,52	1,92 ^a	2,54	2,11 ^b	0,00*
Entelektüel uyarım	2,08 ^a	1,98	1,44 ^a	1,88	1,62	0,02*
Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları						
Koşullu ödül	2,74 ^a	2,70 ^b	2,07	2,60	1,91 ^{a,b}	0,00*
İstisnalarla aktif yönetim	2,55	2,61	2,07	2,78	2,05	0,06

Tablo 6.35: Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Deneyim Süresine Göre T-Testi Sonuçları (devamı)

Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Boyutları	1-5 yıl (x̄)	6-10 yıl (x̄)	11-15 yıl (x̄)	16-20 yıl (x̄)	21 yıl ve üzeri (x̄)	Sig.
İstisnalarla pasif yönetim	1,99	2,28	1,92	2,45	1,74	0,12
Özgür bırakıcı (Laissez faaire)	1,92	2,18	2,11	2,69	2,25	0,14

Tablo 6.36: Yöneticilerin Karar Verme Stiline İlişkin Deneyim Süresine Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	1-5 yıl (x̄)	6-10 yıl (x̄)	11-15 yıl (x̄)	16-20 yıl (x̄)	21 yıl ve üzeri (x̄)	Sig.
Rasyonel Karar Verme	4,49	4,42	4,35	3,90	4,48	0,08
Sezgisel Karar Verme	4,17	4,30	4,24	4,07	4,36	0,70
Bağımlı Karar Verme	2,68	2,25	2,27	2,72	2,33	0,17
Kaçınma Karar Verme	2,16	1,99	2,06	2,54	2,10	0,38
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,31	2,18	2,00	2,54	2,10	0,63

6.2. Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Pozisyonunda Görev Alan Katılımcılardan Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde Türk inşaat sektöründe çalışan pozisyonunda görev alan örneklem grubundan elde edilen verilere uygulanan analiz sonuçları yer almaktadır. Çalışma kapsamında yapılan analizler sırasıyla güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler ve hipotez testleridir. Bu analizlerle birlikte yöneticilerin liderlik tarzı ile karar verme tarzı arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için korelasyon analizi kullanılmıştır.

6.2.1. Türk inşaat sektöründe çalışan pozisyonunda çalışanlara ait verilerin tanımlayıcı istatistikleri

Türk inşaat sektöründe çalışan pozisyonunda görev alan katılımcılara ait verilerin tanımlayıcı istatistikleri 3 ana başlık altında incelenmiştir. İlk olarak örneklem grubundan toplanan verilerin normal dağılıma uyup uymadıkları incelenmiş, daha sonra çalışanların yöneticilerinin liderlik stilleri ile alakalı sorulara verdikleri cevapların yüzde (%) ve frekans (f) dağılımları belirlenmiş ve son olarak ise karar verme stilleri ile alakalı sorulara verdikleri cevapların yüzde (%) ve frekans (f) dağılımları değerlendirilmiştir.

6.2.1.1. Çalışan pozisyonunda görev yapan örneklem grubundan toplanan verilerin normallik testleri

Türk inşaat sektöründe çalışan pozisyonunda görev yapan anket katılımcılarından elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistikleri kapsamında ilk olarak verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıklarını belirlemek amacıyla normallik testleri yapılmıştır.

Bu kapsamda değişkenlere ait verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri belirlenmiştir. Türk inşaat sektöründe çalışan pozisyonunda görev yapan 152 mimar ve inşaat mühendisinden elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri EK-6 'da yer almaktadır. Bu çizelgede yer alan değerlere göre çalışanlardan elde edilen verilerin tamamı normal dağılıma sahiptir.

6.2.1.2. Liderlik stilleri ile ilgili sorulara çalışanların yöneticilerini değerlendirmek üzere verdikleri cevapların yüzde (%) ve frekans (f) dağılımı

Türk inşaat sektöründe çalışan pozisyonunda görev yapan katılımcılara uygulanan Çok Faktörlü Liderlik Stili Anket formuyla elde edilen cevapları frekans dağılımları, ortalama, ortanca, tepe ve standart sapma değerleri çalışanların yöneticilerinin liderlik stili algılarına göre ayrı ayrı belirlenmiştir (Tablo 6.37 – 6.40).

Çok Faktörlü Liderlik Stili Anketinde yer alan 5, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 27. sorularla çalışanların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile ilgili algıları ölçülmüştür.

Çalışan anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Çalışanlar yöneticileriyle ilgili dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algılarına Tablo 6.37'de yer verilmiştir.

Tablo 6.37: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
5	Hiçbir zaman	31	20,4	2,42	2,00	3	1,00	8,9
	Nadiren	48	31,6					
	Bazen	54	35,5					
	Sıklıkla	15	9,9					
	Her zaman	4	2,6					

Tablo 6.37: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları (devamı)

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
7	Hiçbir zaman	36	23,7	2,35	2,00	2	1,04	11,12
	Nadiren	50	32,9					
	Bazen	47	30,9					
	Sıklıkla	14	9,2					
	Her zaman	5	3,3					
8	Hiçbir zaman	59	38,8	2,17	2,00	1	1,16	15
	Nadiren	34	22,4					
	Bazen	38	25,0					
	Sıklıkla	15	9,9					
	Her zaman	6	3,9					
9	Hiçbir zaman	49	32,2	2,25	2,00	1	1,12	14
	Nadiren	43	28,3					
	Bazen	39	25,7					
	Sıklıkla	15	9,9					
	Her zaman	6	3,9					
11	Hiçbir zaman	26	17,1	2,50	3,00	3	0,95	4
	Nadiren	44	28,9					
	Bazen	64	42,1					
	Sıklıkla	15	9,9					
	Her zaman	3	2,0					
12	Hiçbir zaman	35	23,0	2,42	2,50	3	1,05	8,9
	Nadiren	41	27,0					
	Bazen	59	38,8					
	Sıklıkla	10	6,6					
	Her zaman	7	4,6					
14	Hiçbir zaman	27	17,8	2,46	2,00	3	0,98	5,6
	Nadiren	51	33,6					
	Bazen	56	36,8					
	Sıklıkla	13	8,6					
	Her zaman	5	3,3					
15	Hiçbir zaman	28	18,4	2,41	2,00	2	1,00	10
	Nadiren	58	38,2					
	Bazen	46	30,3					
	Sıklıkla	15	9,9					
	Her zaman	5	3,3					
17	Hiçbir zaman	31	20,4	2,52	3,00	3	1,03	3
	Nadiren	37	24,3					
	Bazen	61	40,1					
	Sıklıkla	19	12,5					
	Her zaman	4	2,6					
19	Hiçbir zaman	40	26,3	2,34	2,00	3	1,02	13
	Nadiren	38	25,0					
	Bazen	58	38,2					
	Sıklıkla	13	8,6					
	Her zaman	3	2,0					
22	Hiçbir zaman	37	24,3	2,35	2,00	2	1,08	11,12
	Nadiren	51	33,6					
	Bazen	44	28,9					
	Sıklıkla	13	8,6					
	Her zaman	7	4,6					

Tablo 6.37: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları (devamı)

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
23	Hiçbir zaman	35	23,0	2,46	2,00	3	1,10	5,6
	Nadiren	42	27,6					
	Bazen	53	34,9					
	Sıklıkla	14	9,2					
	Her zaman	8	5,3					
24	Hiçbir zaman	36	23,7	2,45	2,00	3	1,12	7
	Nadiren	44	28,9					
	Bazen	46	30,3					
	Sıklıkla	19	12,5					
	Her zaman	7	4,6					
25	Hiçbir zaman	19	12,5	2,59	2,50	2	1,01	1
	Nadiren	57	37,5					
	Bazen	50	32,9					
	Sıklıkla	19	12,5					
	Her zaman	7	4,6					
27	Hiçbir zaman	31	20,4	2,56	3,00	3	1,11	2
	Nadiren	40	26,3					
	Bazen	53	34,9					
	Sıklıkla	20	13,2					
	Her zaman	8	5,3					

Tablo 6.37’ deki veriler incelendiğinde, çalışanların yöneticileriyle ilgili dönüşümcü liderlik tarzının alt bileşenlerini oluşturan sorularda ortalama ve ortanca için “nadiren”, tepe değer için “bazen” cevabını verdikleri, standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur” ifadesi için 0,95 ve en yüksek değer olarak “Gelecek hakkında iyimser konuşur” ifadesi için 1,16 olarak tespit edilmiştir ve standart sapmanın 0,95-1,16 arasında değiştiği saptanmıştır.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların yöneticileriyle ilgili dönüşümcü liderlik stili ile alakalı ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “İşlerde ortak hedef duygusuna sahip olmanın önemini vurgular”($\bar{X}=2,59$); “İşlerin başarılabacağına dair güvenini ifade eder”($\bar{X}=2,56$); “Şefim saygımı kazanacak şekilde hareket eder”($\bar{X}=2,52$) şeklindedir.

Çok Faktörlü Liderlik Anketinde yer alan 1, 3, 13, 18, 20 ve 26. sorularla çalışanların yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzını gördüğü algıları ölçülmüştür. Çalışan anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma

değerleri, çalışanların yöneticileriyle ilgili olan etkileşimci liderlik stiline ilişkin algıları Tablo 6.38’de belirtilmiştir.

Tablo 6.38: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Etkileşimci Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
1	Hiçbir zaman	28	18,4	2,58	3,00	3	1,07	1
	Nadiren	39	25,7					
	Bazen	61	40,1					
	Sıklıkla	16	10,5					
	Her zaman	8	5,3					
3	Hiçbir zaman	31	20,4	2,36	2,00	2	1,03	5
	Nadiren	62	40,8					
	Bazen	37	24,3					
	Sıklıkla	17	11,2					
	Her zaman	5	3,3					
13	Hiçbir zaman	28	18,4	2,44	2,00	3	0,98	3
	Nadiren	51	33,6					
	Bazen	53	34,9					
	Sıklıkla	17	11,2					
	Her zaman	3	2					
18	Hiçbir zaman	31	20,4	2,38	2,00	3	0,96	4
	Nadiren	50	32,9					
	Bazen	57	37,5					
	Sıklıkla	10	6,6					
	Her zaman	4	2,6					
20	Hiçbir zaman	40	26,3	2,34	2,00	3	1,05	6
	Nadiren	43	28,3					
	Bazen	50	32,9					
	Sıklıkla	15	9,9					
	Her zaman	4	2,6					
26	Hiçbir zaman	33	21,7	2,50	2,00	2	1,12	2
	Nadiren	47	30,9					
	Bazen	42	27,6					
	Sıklıkla	23	15,1					
	Her zaman	7	4,6					

Tablo 6.38’deki veriler incelendiğinde, çalışanların yöneticileriyle ilgili etkileşimci liderlik tarzının alt bileşenlerini oluşturan sorularda ortalama ve ortanca için “nadiren”, tepe değer için “bazen” cevabını verdikleri, standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Tüm dikkatimi yanıtları ve başarısızlıkları düzeltmeye yoğunlaştırır.” ifadesi için 0,96 ve en yüksek değer olarak “İşleri düzgün tamamladığımda memnuniyetini ifade eder.” ifadesi için 1,12 olarak belirlenmiş ve standart sapmanın 0,96-1,12 arasında değiştiği saptanmıştır.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların yöneticileriyle ilgili etkileşimci liderlik stili ile ilk üç sırada algıladıkları davranışlar

sırası ile “Şefim çaba göstermem halinde işlerimde yardımcı olur”($\bar{X}=2,58$); “İşleri düzgün tamamladığımda memnuniyetini ifade eder”($\bar{X}=2,50$); “İşleri düzgün tamamladığımda ne elde edebileceğimi açıklar”($\bar{X}=2,44$) şeklindedir.

Çok Faktörlü Liderlik Anketinde yer alan 2, 4, 6, 10, 16 ve 21. sorularla çalışanların yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik tarzı ile ilgili algıları ölçülmüştür.

Çalışan anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri, çalışanların yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik stilini gördükleri algıları Tablo 6.39’da belirtilmiştir.

Tablo 6.39: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Pasif/Kaçınan Liderlik Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
2	Hiçbir zaman	82	53,9	1,88	1,00	1	1,10	6
	Nadiren	21	13,8					
	Bazen	36	23,7					
	Sıklıkla	10	6,6					
	Her zaman	3	2,0					
4	Hiçbir zaman	69	45,4	2,00	2,00	1	1,06	3
	Nadiren	28	18,4					
	Bazen	44	28,9					
	Sıklıkla	8	5,3					
	Her zaman	3	2,0					
6	Hiçbir zaman	72	47,4	1,95	2,00	1	1,07	5
	Nadiren	29	19,1					
	Bazen	42	27,6					
	Sıklıkla	4	2,6					
	Her zaman	5	3,3					
10	Hiçbir zaman	68	44,7	1,98	2,00	1	1,10	4
	Nadiren	39	25,7					
	Bazen	30	19,7					
	Sıklıkla	10	6,6					
	Her zaman	5	3,3					
16	Hiçbir zaman	45	29,6	2,25	2,00	2	1,14	1
	Nadiren	55	36,2					
	Bazen	28	18,4					
	Sıklıkla	16	10,5					
	Her zaman	8	5,3					
21	Hiçbir zaman	33	21,7	2,24	2,00	2	0,92	2
	Nadiren	64	42,1					
	Bazen	43	28,3					
	Sıklıkla	9	5,9					
	Her zaman	3	2,0					

Tablo 6.39’deki veriler incelendiğinde, pasif/kaçınan liderlik tarzının alt bileşenlerini oluşturan sorularda ortalama için “hiçbir zaman” ve “nadiren”, ortanca için

“nadiren”, tepe değer için “hiçbir zaman” cevabını verdikleri, standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Zor durumlarla karşılaştığında karar vermekten kaçınır.” ifadesi için 0,92 ve en yüksek değer olarak “Sorunların çözümünde harekete geçmeden önce temkinli davranır.” ifadesi için 1,14 olarak belirlenmiş ve standart sapmanın 0,92-1,14 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik stili ile ilgili ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Sorunların çözümünde harekete geçmeden önce temkinli davranır”($\bar{X}=2,25$); “Zor durumlarla karşılaştığında karar vermekten kaçınır”($\bar{X}=2,24$); “Önemli sorunlar ortaya çıktığında bunlara müdahale etmekten kaçınır”($\bar{X}=2,00$) şeklindedir.

Çok Faktörlü Liderlik Anketinde yer alan 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35. sorularla çalışanların yöneticileriyle ilgili liderlik çıktıkları ile alakalı algıları ölçülmüştür. Çalışan anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri, çalışanların yöneticilerinin liderlik çıktıkları ile ilgili algıları Tablo 6.40’da gösterilmiştir.

Tablo 6.40: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Çıktıkları İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
28	Hiçbir zaman	21	13,8	2,49	2,00	2	0,98	5
	Nadiren	64	42,1					
	Bazen	42	27,6					
	Sıklıkla	21	13,8					
	Her zaman	4	2,6					
29	Hiçbir zaman	32	21,1	2,51	3,00	3	1,09	1,2
	Nadiren	43	28,3					
	Bazen	50	32,9					
	Sıklıkla	21	13,8					
	Her zaman	6	3,9					
30	Hiçbir zaman	34	22,4	2,44	2,00	3	1,08	8
	Nadiren	46	30,3					
	Bazen	48	31,6					
	Sıklıkla	18	11,8					
	Her zaman	6	3,9					
31	Hiçbir zaman	29	19,1	2,48	2,00	2	1,05	6,7
	Nadiren	51	33,6					
	Bazen	46	30,3					
	Sıklıkla	21	13,8					
	Her zaman	5	3,3					

Tablo 6.40: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Çıktıları İle İlgili Algıları (devamı)

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
32	Hiçbir zaman	32	21,1	2,48	3,00	3	1,05	6,7
	Nadiren	43	28,3					
	Bazen	54	35,5					
	Sıklıkla	18	11,8					
	Her zaman	5	3,3					
33	Hiçbir zaman	36	23,7	2,50	3,00	3	1,13	3,4
	Nadiren	38	25,0					
	Bazen	51	33,6					
	Sıklıkla	19	12,5					
	Her zaman	8	5,3					
34	Hiçbir zaman	31	20,4	2,50	3,00	3	1,06	3,4
	Nadiren	42	27,6					
	Bazen	57	37,5					
	Sıklıkla	15	9,9					
	Her zaman	7	4,6					
35	Hiçbir zaman	26	17,1	2,51	2,50	3	1,03	1,2
	Nadiren	50	32,9					
	Bazen	56	36,8					
	Sıklıkla	12	7,9					
	Her zaman	8	5,3					

Tablo 6.40'daki veriler incelendiğinde, anketin liderlik çıktılarına ilişkin sorularda ortalama için “nadiren”, ortanca için “hiçbir zaman” ve “nadiren”, tepe değer için “bazen” cevabını verdikleri, standart sapmanın ise en düşük değer olarak “İş ile ilgili ihtiyaçlarımı karşılamakta etkilidir.” ifadesi için 0,98 ve en yüksek değer olarak “Başarma arzumu kamçılar.” ifadesi için 1,13 olarak belirlenmiş ve 0,98-1,13 arasında değiştiği görülmektedir.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların yöneticileriyle ilgili liderlik çıktıları ile alakalı ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Şefim bana göre, ekibimize başarılı liderlik ediyor” ve “Daha fazla çaba göstermemi sağlar” ($\bar{X}=2,51$); “Başarma arzumu kamçılar” ve “İşlere dair ihtiyaçların karşılanmasında etkilidir”($\bar{X}=2,50$); “İş ile ilgili ihtiyaçlarımı karşılamakta etkilidir”($\bar{X}=2,49$) şeklindedir.

6.2.1.3. Karar verme stilleri ile ilgili sorulara çalışanların verdikleri cevapların yüzde (%) ve frekans (f) dağılımı

Bu bölümde çalışanların yöneticileriyle ilgili uygulanan Karar Verme Stilleri Ölçeğinin (KVSÖ) alt boyutlarına göre yüzde, ortalama, ortanca, frekans, tepe ve standart sapma değerleri ayrı ayrı verilmiştir (Tablo 6.41 - 6.45).

Karar Verme Stilleri Ölçeğinde yer alan 1, 2, 3, 4, 5. Sorularla çalışanların yöneticilerinin rasyonel karar verme stili ile ilgili algıları ölçülmüştür. Çalışan anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Çalışanların yöneticilerini düşünerek rasyonel karar verme tarzı ile ilgili algılarına Tablo 6.41’de yer verilmiştir.

Tablo 6.41: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
1	Kesinlikle katılmıyorum	8	5,3	4,36	5,00	5	1,05	1
	Katılmıyorum	5	3,3					
	Kararsızım	3	2,0					
	Katılıyorum	44	28,9					
	Kesinlikle katılıyorum	92	60,5					
2	Kesinlikle katılmıyorum	10	6,6	4,24	5,00	5	1,09	2
	Katılmıyorum	3	2,0					
	Kararsızım	8	5,3					
	Katılıyorum	50	32,9					
	Kesinlikle katılıyorum	81	53,3					
3	Kesinlikle katılmıyorum	10	6,6	4,15	4,00	4	1,06	4
	Katılmıyorum	3	2,0					
	Kararsızım	6	3,9					
	Katılıyorum	67	44,1					
	Kesinlikle katılıyorum	66	43,4					
4	Kesinlikle katılmıyorum	10	6,6	4,07	4,00	4	1,01	5
	Katılmıyorum	2	1,3					
	Kararsızım	7	4,6					
	Katılıyorum	80	52,6					
	Kesinlikle katılıyorum	53	34,9					
5	Kesinlikle katılmıyorum	8	5,3	4,23	4,00	5	1,03	3
	Katılmıyorum	4	2,6					
	Kararsızım	7	4,6					
	Katılıyorum	59	38,8					
	Kesinlikle katılıyorum	74	48,7					

Tablo 6.41’deki veriler incelendiğinde, çalışanların yöneticileriyle ilgili rasyonel karar verme tarzının alt bileşenlerini oluşturan sorularda ortalama ve ortanca için “katılıyorum”, tepe değer için “kesinlikle katılıyorum” cevabını verdikleri belirlenmiştir. Standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Karar vermesi dikkatli düşünmesini gerektirir.” ifadesi için 1,01 ve en yüksek değer olarak “Karar vermeden

önce doğru gerçekleri vardır.” ifadesi için 1,09 olarak tespit edilmiş ve standart sapmanın 1,01-1,09 arasında değiştiği saptanmıştır.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların yöneticileriyle ilgili rasyonel karar verme stili ile alakalı ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarını iki kere kontrol eder”(X̄=4,36); “Karar vermeden önce doğru gerçekleri vardır”(X̄=4,24); “Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundurur”(X̄=4,23) şeklindedir.

Karar Verme Stilleri Ölçeğinde yer alan 6, 7, 8, 9 ve 10. sorularla çalışanların yöneticileriyle ilgili sezgisel karar verme tarzı ile ilgili algıları ölçülmüştür. Çalışan anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri belirlenmiş, çalışanların yöneticilerinin sezgisel karar verme tarzı ile ilgili algıları Tablo 6.42’de belirtilmiştir.

Tablo 6.42: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (X̄)	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
6	Kesinlikle katılmıyorum	5	3,3	4,09	4,00	4	1,00	1,2
	Katılmıyorum	9	5,9					
	Kararsızım	13	8,6					
	Katılıyorum	64	42,1					
	Kesinlikle katılıyorum	61	40,1					
7	Kesinlikle katılmıyorum	5	3,3	4,03	4,00	4	1,01	5
	Katılmıyorum	10	6,6					
	Kararsızım	16	10,5					
	Katılıyorum	65	42,8					
	Kesinlikle katılıyorum	56	36,8					
8	Kesinlikle katılmıyorum	8	5,3	4,09	4,00	4	1,01	1,2
	Katılmıyorum	5	3,3					
	Kararsızım	9	5,9					
	Katılıyorum	73	48,0					
	Kesinlikle katılıyorum	57	37,5					
9	Kesinlikle katılmıyorum	10	6,6	4,04	4,00	5	1,14	4
	Katılmıyorum	8	5,3					
	Kararsızım	11	7,2					
	Katılıyorum	59	38,8					
	Kesinlikle katılıyorum	64	42,1					

Tablo 6.42: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları (devamı)

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
10	Kesinlikle katılmıyorum	10	6,6	4,05	4,00	5	1,13	3
	Katılmıyorum	8	5,3					
	Kararsızım	9	5,9					
	Katılıyorum	61	40,1					
	Kesinlikle katılıyorum	64	42,1					

Tablo 6.42'deki veriler incelendiğinde, çalışanların yöneticilerinin sezgisel karar verme tarzının alt bileşenlerini oluşturan sorularda ortalama, ortanca ve tepe değeri için “katılıyorum”, cevabını verdikleri, standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Kararlarımı verirken içgüdülerine güvenir.” ifadesi için 1,00 ve en yüksek değer olarak “Kararlarımı verirken onun için akılcı bir nedenden daha çok, verdiği kararın doğruluğunu hissetmesi daha önemlidir.” ifadesi için 1,14 olarak belirlenmiş ve standart sapmanın 1,00-1,14 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin sezgisel karar verme stili ile ilgili ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Kararlarımı verirken içgüdülerine güvenir” ve “Genellikle doğruluğunu hissettiği kararlar verir” ($\bar{X}=4,09$); “Karar verirken içinden gelen duygu ve tepkilere güvenir”($\bar{X}=4,05$); “Kararlarımı verirken onun için akılcı bir nedenden daha çok, verdiği kararın doğruluğunu hissetmesi daha önemlidir”($\bar{X}=4,04$) şeklindedir. Karar Verme Stili Ölçeğinde yer alan 11, 12, 13 ve 14. sorularla çalışanların yöneticilerinin bağımlı karar verme tarzı ile ilgili algıları ölçülmüştür.

Çalışan anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri tespit edilmiş, çalışanların yöneticilerinin bağımlı karar verme tarzı ile ilgili algıları Tablo 6.43'de belirtilmiştir.

Tablo 6.43: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
11	Kesinlikle katılmıyorum	23	15,1	2,55	3,00	3	1,00	1
	Katılmıyorum	50	32,9					
	Kararsızım	56	36,8					
	Katılıyorum	17	11,2					
	Kesinlikle katılıyorum	6	3,9					
12	Kesinlikle katılmıyorum	35	23,0	2,28	2,00	2	1,00	3,4
	Katılmıyorum	61	40,1					
	Kararsızım	36	23,7					
	Katılıyorum	17	11,2					
	Kesinlikle katılıyorum	3	2,0					
13	Kesinlikle katılmıyorum	47	30,9	2,30	2,00	1	1,13	2
	Katılmıyorum	42	27,6					
	Kararsızım	37	24,3					
	Katılıyorum	22	14,5					
	Kesinlikle katılıyorum	4	2,6					
14	Kesinlikle katılmıyorum	41	27,0	2,28	2,00	2	1,03	3,4
	Katılmıyorum	48	31,6					
	Kararsızım	44	28,9					
	Katılıyorum	16	10,5					
	Kesinlikle katılıyorum	3	2,0					

Tablo 6.43'deki veriler incelendiğinde, bağımlı karar verme tarzının alt bileşenlerini oluşturan sorularda ortalama, ortanca ve tepe değer için “katılmıyorum” cevabını verdikleri, standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Eğer başkalarının desteğine sahipse önemli kararları almak onun için daha kolaydır” ve “Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyar” ifadeleri için 1,00 ve en yüksek değer olarak “Önemli kararlarını alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanır” ifadesi için 1,13 olarak belirlenmiş ve standart sapmanın 1,00-1,13 arasında değiştiği saptanmıştır.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların yöneticileriyle ilgili bağımlı karar verme stili ile alakalı ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyar” ($\bar{X}=2,55$); “Önemli kararlarını alırken başkalarının tavsiyelerinden

yararlanır”($\bar{X}=2,30$); “Eğer başkalarının desteğine sahipse önemli kararları almak onun için daha kolaydır” ve “Önemli kararlar ile yüzleştiği zaman birinin ona doğru yolu göstermesi hoşuna gider” ($\bar{X}=2,28$) şeklindedir.

Karar Verme Stili Ölçeğinde yer alan 15, 16, 17, 18 ve 19. sorularla çalışanların yöneticilerinin kaçınma karar verme tarzı ile ilgili algıları ölçülmüştür. Çalışan anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri belirlenmiş, çalışanların yöneticilerinin kaçınma karar verme tarzı ile ilgili algıları Tablo 6.44’de gösterilmiştir.

Tablo 6.44: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kaçınma Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
15	Kesinlikle katılmıyorum	31	20,4	2,25	2,00	2	0,90	4,5
	Katılmıyorum	68	44,7					
	Kararsızım	38	25,0					
	Katılıyorum	14	9,2					
	Kesinlikle katılıyorum	1	0,7					
16	Kesinlikle katılmıyorum	26	17,1	2,30	2,00	2	0,92	1
	Katılmıyorum	73	48,0					
	Kararsızım	36	23,7					
	Katılıyorum	14	9,2					
	Kesinlikle katılıyorum	3	2,0					
17	Kesinlikle katılmıyorum	30	19,7	2,28	2,00	2	0,95	2
	Katılmıyorum	69	45,4					
	Kararsızım	34	22,4					
	Katılıyorum	17	11,2					
	Kesinlikle katılıyorum	2	1,3					
18	Kesinlikle katılmıyorum	31	20,4	2,27	2,00	2	0,93	3
	Katılmıyorum	66	43,4					
	Kararsızım	39	25,7					
	Katılıyorum	14	9,2					
	Kesinlikle katılıyorum	2	1,3					
19	Kesinlikle katılmıyorum	33	21,7	2,25	2,00	2	0,95	4,5
	Katılmıyorum	66	43,4					
	Kararsızım	37	24,3					
	Katılıyorum	13	8,6					
	Kesinlikle katılıyorum	3	2,0					

Tablo 6.44'deki veriler incelendiğinde, çalışanların yöneticileriyle ilgili anketin kaçınma karar verme tarzına ilişkin sorularda ortalama, ortanca ve tepe değer için “katılmıyorum” cevabını verdikleri, standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Üzerinde baskı hissetmediği sürece önemli kararlarını almaktan kaçınır” ifadesi için 0,90 ve en yüksek değer olarak “Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık erteler.” ve “Üzerinde düşünmek onu rahatsız ettiği için pek çok kararı erteler” ifadeleri için 0,95 olarak belirlenmiş ve standart sapmanın 0,90-0,95 arasında değiştiği görülmektedir.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların yöneticileriyle ilgili kaçınma karar verme stili ile alakalı ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Mümkün olduğunca kararlarını erteler”($\bar{X}=2,30$); “Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık erteler”($\bar{X}=2,28$); “Önemli kararlarını, genellikle son dakikada verir”($\bar{X}=2,27$) şeklindedir.

Karar Verme Stili Ölçeğinde yer alan 20, 21, 22, 23 ve 24. sorularla çalışanların yöneticileriyle ilgili kendiliğinden/anlık karar verme tarzı ile alakalı algıları ölçülmüştür. Çalışan anket formu ile elde edilen verilerin frekans (sıklık/kişi sayısı) dağılımları, ortalama (mean) değerleri, ortanca (medyan) değerleri, tepe değerleri (mod) ve standart sapma değerleri belirlenmiş, çalışanların yöneticilerinin kendiliğinden/anlık karar verme ile ilgili algıları Tablo 6.45'te gösterilmiştir.

Tablo 6.45: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
20	Kesinlikle katılmıyorum	37	24,3	2,18	2,00	2	0,96	5
	Katılmıyorum	69	45,4					
	Kararsızım	30	19,7					
	Katılıyorum	13	8,6					
	Kesinlikle katılıyorum	3	2,0					
21	Kesinlikle katılmıyorum	40	26,3	2,21	2,00	2	1,03	4
	Katılmıyorum	64	42,1					
	Kararsızım	29	19,1					
	Katılıyorum	14	9,2					
	Kesinlikle katılıyorum	5	3,3					

Tablo 6.45: Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Tarzı İle İlgili Algıları (devamı)

Soru No	Sorulara Verilen Cevap	Frekans Değeri (f)	Yüzde Değer (%)	Ortalama Değeri (\bar{X})	Ortanca Değer	Tepe Değer	Standart Sapma Değeri	Görelî Sıra
22	Kesinlikle katılmıyorum	37	24,3	2,28	2,00	2	1,05	2,3
	Katılmıyorum	61	40,1					
	Kararsızım	32	21,1					
	Katılıyorum	17	11,2					
	Kesinlikle katılıyorum	5	3,3					
23	Kesinlikle katılmıyorum	33	21,7	2,29	2,00	2	1,02	1
	Katılmıyorum	66	43,4					
	Kararsızım	33	21,7					
	Katılıyorum	15	9,9					
	Kesinlikle katılıyorum	5	3,3					
24	Kesinlikle katılmıyorum	39	25,7	2,28	2,00	2	1,08	2,3
	Katılmıyorum	58	38,2					
	Kararsızım	35	23,0					
	Katılıyorum	13	8,6					
	Kesinlikle katılıyorum	7	4,6					

Tablo 6.45’deki veriler incelendiğinde, anketin kendiliğinden/anlık karar verme tarzına ilişkin sorularda ortalama, ortanca ve tepe değer için “katılmıyorum” cevabını verdikleri, standart sapmanın ise en düşük değer olarak “Genellikle ani kararlar verir” ifadesi için 0,96 ve en yüksek değer olarak “Kararlarını verirken, o anda doğal olan ne ise onu yapar” ifadesi için 1,08 olarak belirlenmiş ve standart sapmanın 0,96-1,08 arasında değiştiği görülmektedir.

Ortalama değerleri ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya dahil olan yöneticilerin kendiliğinden/anlık karar verme davranışı ile ilgili ilk üç sırada algıladıkları davranışlar sırası ile “Kararlarını, sıklıkla düşünmeden verir” ($\bar{X}=2,29$); “Çabuk karar verir” ve “Kararlarını verirken, o anda doğal olan ne ise onu yapar” ($\bar{X}=2,28$) şeklindedir.

6.2.1.4. Yöneticilerin, çalışanların değerlendirmesine göre liderlik ve karar verme stilleri

Tanımlayıcı istatistikler kapsamında anket soruları bazında yapılan detaylı analizlerden sonra örneklem grubunda yer alan çalışanların, yöneticilerinin liderlik

ve karar verme stili ile ilgili değerlendirmeleri belirlenmiştir (Tablo 6.46 ve Tablo 6.47).

Tablo 6.46: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Pozisyonunda Görev Yapan Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile İlgili Algıları

Değişkenler/ Liderlik Stilleri	n	\bar{x}	ss
Dönüşümcü Liderlik	152	2,42	0,73
İdealleştirilmiş etki (başkalarınca)	152	2,45	0,81
İdealleştirilmiş etki (davranış)	152	2,41	0,77
Teklinle güdüleme	152	2,41	0,85
Bireysel düzeyde ilgi	152	1,79	0,67
Entelektüel uyarım	152	2,43	0,87
Etkileşimci Liderlik	152	2,45	0,76
Koşullu ödüllendirme	152	2,51	0,85
İstisnalarla aktif yönetim	152	2,36	0,75
Pasif/Kaçınan Liderlik	152	2,05	0,79
İstisnalarla pasif yönetim	152	2,04	0,91
Özgür bırakıcı liderlik	152	2,06	0,84
Liderliğin Çıktıları	152	2,49	0,87

Tablo 6.46’da yer alan değerler incelediğinde, Türk inşaat sektöründe çalışanların değerlendirmesi ile yöneticilerinin ağırlık kazanan liderlik stilleri görölmektedir. Tablo 6.45’teki verilere göre çalışanlar yöneticileri ile ilgili değerlendirmelerinde, yöneticilerinin liderlik stillerini daha çok etkileşimci liderlik olarak görmekte-dirler ($\bar{x} = 2,45$). Etkileşimci liderlik alt boyutlarındaki ortalama değerleri incelendiğinde ise $\bar{x} = 2,51$ ortalama değeri ile yöneticilerinin koşullu ödüllendirme liderlik stilini benimsediklerini düşündükleri görölmektedir.

Tablo 6.47: Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Pozisyonunda Görev Yapan Çalışanların Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri ile İlgili Algıları

Değişkenler/ Karar Verme Stilleri	n	\bar{x}	ss
Rasyonel Karar Verme	152	21,07	4,86
Sezgisel Karar Verme	152	20,32	4,80
Bağımlı Karar Verme	152	9,44	3,64
Kaçınma Karar Verme	152	11,38	3,97
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	152	11,26	4,50

Tablo 6.47’de karar verme stilleri ile ilgili yer alan analiz sonuçlarına göre, çalışanlar yöneticilerinin rasyonel bir şekilde karar aldıklarını düşünmektedirler.

6.2.2. Çalışanların yöneticilerine ait verilerin hipotez testleri

Türk inşaat sektöründe görev alan çalışanlara ait veriler normal dağılıma sahip olduğu için bu bölümde parametrik hipotez testlerinden “Bağımsız İki Örnek T-testi (Independent-sample t-test) ve bir tür varyans analizi olan Tek Yönlü ANOVA (One-Way) kullanılmıştır.

Kullanılan her iki tür hipotez testinde Liderlik Stilleri ve alt boyutları için ve bununla birlikte Karar Verme Stilleri için ayrı ayrı her bir demografik değişkenine göre hipotezler kurulmuştur. Çalışanların gözünden yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Karar Verme Stilleri ile ilgili oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₀₂₉: Çalışanların cinsiyeti ile yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₃₀: Çalışanların cinsiyeti ile yöneticilerinin etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₃₁: Çalışanların cinsiyeti ile yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₃₂: Çalışanların cinsiyeti ile yöneticilerinin karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₃₃: Çalışanların medeni durumu ile yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₃₄: Çalışanların medeni durumu ile yöneticilerinin etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₃₅: Çalışanların medeni durumu ile yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₃₆: Çalışanların medeni durumu ile yöneticilerinin karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₃₇: Çalışanların meslek türü ile yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₃₈: Çalışanların meslek türü ile yöneticilerinin etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₃₉: Çalışanların meslek türü ile yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₄₀: Çalışanların meslek türü ile yöneticilerinin karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₄₁: Çalışanların çalıştıkları kurum/firma türü ile yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₄₂: Çalışanların çalıştıkları kurum/firma türü ile yöneticilerinin etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık yoktur.

H₀₄₃: Çalışanların çalıştıkları kurum/firma türü ile yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₄₄: Çalışanların çalıştıkları kurum/firma türü ile yöneticilerinin karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₄₅: Çalışanların yaşı ile yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₄₆: Çalışanların yaşı ile yöneticilerinin etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₄₇: Çalışanların yaşı ile yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₄₈: Çalışanların yaşı ile yöneticilerinin karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₄₉: Çalışanların eğitim durumu ile yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₅₀: Çalışanların eğitim durumu ile yöneticilerinin etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₅₁: Çalışanların eğitim durumu ile yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₅₂: Çalışanların eğitim durumu ile yöneticilerinin karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₅₃: Çalışanların deneyim süresi ile yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₅₄: Çalışanların deneyim süresi ile yöneticilerinin etkileşimci liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₅₅: Çalışanların deneyim süresi ile yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

H₀₅₆: Çalışanların deneyim süresi ile yöneticilerinin karar verme stiline ait değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik yoktur.

Çalışanların yöneticilerinin Liderlik ve Karar Verme Stillere ayrı ayrı oluşturulan hipotezlerin testine yönelik yapılmış olan bulgular Tablo 6.48 - Tablo 6.61'de görülmektedir. Bu tabloda belirtilen anlamlılık düzeyi (p) değerlerinin, 0,05'e eşit ve küçük olan değişkenler ilgili tablolarda işaretlenerek belirtilmiştir.

6.2.2.1. Çalışanların cinsiyeti ile yöneticilerinin liderlik ve karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Çalışanların cinsiyeti ile yöneticilerinin liderlik ve karar verme tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik (H₂₉ - H₀₃₂) yapılmış bağımsız iki örnek t-testi sonuçları, Tablo 6.48 ve Tablo 6.49'da yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların gözünden yöneticilerinin dönüşümcü liderlik alt boyutları ile cinsiyet arasındaki ilişkinin anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük olduğundan anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderlik stilleri alt boyutları ile cinsiyet birbirine bağımlı değişkenlerdir.

Dönüşümcü liderlik alt boyutları için gruplar arası ortalama değerler incelendiğinde kadın çalışanlar yöneticilerini daha fazla idealleştirilmiş etki(davranış) ve atfedilen, telkinle güdüleme, bireysel destek ve entelektüel uyarım boyutlarında, erkek çalışanlara göre liderliklerinin daha çok olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}=2,53>2,26$; $\bar{X}=2,61>2,26$; $\bar{X}=2,60>2,19$; $\bar{X}=2,62>2,21$; $\bar{X}=1,95>1,60$), (Tablo 6.48).

Etkileşimci liderlik tarzı alt boyutlarından koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim ile cinsiyet arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Etkileşimci liderlik alt boyutları için ortalama değerler incelendiğinde kadın çalışanlar yöneticilerini koşullu ödül boyutunda ve istisnalarla aktif yönetim boyutunda erkek çalışanlardan daha fazla liderliklerinin olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}=2,71>2,27$; $\bar{X}=2,52>2,17$).

Pasif/kaçınan liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim boyutu ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,5$). Ancak özgür bırakıcı (Laissez Faire) liderlik stili boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$).

Pasif/kaçınan liderlik alt boyutları için ortalama değerler incelendiğinde kadın çalışanlar yöneticilerini pasif yönetim boyutunda erkek çalışanlardan daha fazla liderliklerinin olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}=2,23>1,81$).

Tablo 6.48: Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Kadın (\bar{x})	Erkek (\bar{x})	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,53	2,26	0,03*
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,61	2,26	0,00*
Telkinle güdüleme	2,60	2,19	0,00*
Entelektüel uyarım	2,62	2,21	0,00*
Bireysel destek	1,95	1,60	0,00*
Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları			
Koşullu ödül	2,71	2,27	0,00*
İstisnalarla aktif yönetim	2,52	2,17	0,00*
Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Boyutları			
İstisnalarla pasif yönetim	2,23	1,81	0,00*
Özgür bırakıcı (Laissez faaire)	2,09	2,02	0,61

Çalışanlara göre, yöneticilerinin rasyonel karar verme ve kendiliğinden ve anlık karar verme davranışı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir

($p < 0,05$). Ancak karar verme stillerinden sezgisel, bağımlı ve kaçınan karar verme davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişkinin anlamlılık değerleri (p) 0,05'ten büyük olduğu için arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir (Tablo 6.49).

Karar verme stilleri için ortalama değerler incelendiğinde, erkek çalışanlar yöneticilerinin kadın çalışanlara göre daha fazla rasyonel karar verdiğini düşünmektedir ($\bar{X}=4,38 > 4,07$). Ancak kadın çalışanlar yöneticilerinin erkek çalışanlara göre daha çok kendiliğinden/anlık karar verdiğini düşünmektedir ($\bar{X}=2,42 > 2,05$).

Tablo 6.49: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stilinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	Kadın (\bar{x})	Erkek (\bar{x})	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	4,07	4,38	0,04*
Sezgisel Karar Verme	3,99	4,14	0,32
Bağımlı Karar Verme	2,46	2,24	0,13
Kaçınma Karar Verme	2,38	2,15	0,07
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,42	2,05	0,01*

6.2.2.2. Çalışanların, yöneticilerinin liderlik ve karar verme stilleri ile medeni durum arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Çalışanların medeni durum ile yöneticilerinin liderlik ve karar verme tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ($H_{033} - H_{36}$) yapılmış bağımsız iki örnek t-testi sonuçları, Tablo 6.50 ve Tablo 6.51'de yer almaktadır.

Test sonuçlarına göre çalışanların gözünden yöneticilerinin dönüşümcü liderlik alt boyutlarından telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki(davranış), entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları ile medeni durum arasında anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük olduğundan anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderlik stillerinin adı geçen alt boyutları ile medeni durum birbirine bağımlı değişkenlerdir. Dönüşümcü liderlik tarzının bir alt boyutu olan idealleştirilmiş etki(atfedilen) ile medeni durum arasında anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Gruplar arası ortalama değerler incelendiğinde bekar çalışanlar yöneticilerini telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki(davranış), bireysel destek ve entelektüel uyarım

boyutlarında liderliklerini evli çalışanlara göre daha çok olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}=2,49>2,33$; $\bar{X}= 2,63>2,22$; $\bar{X}=2,59>2,29$; $\bar{X}= 1,93>1,66$), (Tablo 6.49).

Etkileşimci liderlik alt boyutlarından koşullu ödül ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Ancak istisnalarla aktif yönetim boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Başka bir ifadeyle istisnalarla aktif yönetim boyutu ile medeni durum birbirinden bağımsız değişkenlerdir (Tablo 6.50).

Etkileşimci liderlik stili için gruplar arası ortalama değerlere bakıldığında bekar çalışan katılımcılar evli çalışan katılımcılara göre daha fazla koşullu ödüllendirildiğini düşünmektedir ($\bar{X}= 2,71>2,33$).

Pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim boyutu ile medeni durum arasında anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğundan dolayı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pasif/kaçınan liderlik stili için gruplar arası ortalama değerlere bakıldığında bekar çalışan katılımcılar evli çalışan katılımcılara göre daha fazla istisnalarla pasif yönetildiğini düşünmektedir ($\bar{X}= 2,22>1,87$).

Çalışanlara göre, yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme davranışı ile medeni durum arasında anlamlı birer ilişki bulunduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Ancak karar verme stillerinden, bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden anlık karar verme davranışı ile medeni durum arasında anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir (Tablo 6.51). Karar verme stilleri için ortalama değerler incelendiğinde, evli çalışanlar yöneticilerinin bekar çalışanlara göre daha fazla rasyonel ve sezgisel karar verdiğini düşünmektedir ($\bar{X}= 4,41>3,98$; $\bar{X}= 4,37>3,70$).

Tablo 6.50: Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Bekar (\bar{x})	Evli (\bar{x})	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,49	2,33	0,22*
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,57	2,34	0,07
Telkinle güdüleme	2,63	2,22	0,00*
Entelektüel uyarım	2,59	2,29	0,03*
Bireysel destek	1,93	1,66	0,01*

Tablo 6.50: Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları (devamı)

Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları	Bekar (\bar{x})	Evli (\bar{x})	Sig. (p)
Koşullu ödül	2,71	2,33	0,00*
İstisnalarla aktif yönetim	2,45	2,28	1,18
Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Boyutları			
İstisnalarla pasif yönetim	2,22	1,87	0,02*
Özgür bırakıcı (Laissez faire)	2,08	2,04	0,79

Tablo 6.51: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stilinin Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	Bekar (\bar{x})	Evli (\bar{x})	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	3,98	4,41	0,00*
Sezgisel Karar Verme	3,70	4,37	0,00*
Bağımlı Karar Verme	2,36	2,35	0,94
Kaçınma Karar Verme	2,29	2,26	0,84
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,26	2,23	0,84

6.2.2.3. Çalışanların, yöneticilerinin liderlik ve karar verme stilleri ile meslek arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Çalışanların mesleği ile yöneticilerinin liderlik tarzı ve karar verme tarzı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ($H_{037} - H_{040}$) yapılmış bağımsız iki örnek t-testi sonuçları, Tablo 6.52 ve Tablo 6.53’de yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların yöneticileriyle ilgili görüşlerine göre dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarından biri olan idealleştirilmiş etki (davranış) boyutu ile meslek arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Ancak idealleştirilmiş etki(atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları ile meslek arasında anlamlılık değeri 0,05’ten küçük olduğu için anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir (Tablo 6.52).

Gruplar arası ortalama değerler incelendiğinde mimar çalışanlar idealleştirilmiş etki atfedilen, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, boyutlarında yöneticilerinin liderliklerini, inşaat mühendisi olarak görev yapan çalışanlara göre daha fazla olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}= 2,57>2,31$; $\bar{X}= 2,57>2,23$; $\bar{X}=2,58>2,26$; $\bar{X}= 1,90>1,65$).

Tablo 6.51' de görüldüğü üzere çalışanların gözünden yöneticilerinin etkileşimci liderlik stili alt boyutlarından koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim boyutu ile meslek arasında anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğundan dolayı anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Etkileşimci liderlik stili için ortalama değerlere bakıldığında mimar pozisyonunda görev yapan çalışanlar, inşaat mühendisi pozisyonunda görev alan çalışanlara göre daha fazla koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim boyutlarında liderliklerinin olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}= 2,74>2,25$; $\bar{X}= 2,49>2,21$).

Pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutlarından istisnalarla pasif yönetim boyutu ile meslek arasında anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğundan dolayı anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak özgür bırakıcı (laissez faaire) liderlik boyutu ile meslek arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Pasif/kaçınan liderlik stili için ortalama değerlere bakıldığında mimar pozisyonunda görev alan çalışanlar, inşaat mühendisi pozisyonunda görev alan çalışanlara göre daha fazla istisnalarla pasif yönetildiğini düşünmektedir ($\bar{X}= 2,21>1,85$), (Tablo 6.52).

Çalışanlara göre, yöneticilerinin rasyonel karar verme tarzı ve sezgisel karar verme tarzı ile meslek arasında anlamlı birer ilişki bulunduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Ancak karar verme stillerinden, bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden ve anlık karar verme davranışı ile meslek arasında, anlamlılık değerleri 0,05 den büyük olduğundan arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir (Tablo 6.53).

Karar verme stilleri için ortalama değerler incelendiğinde, inşaat mühendisi olarak görev yapan çalışanlar yöneticilerinin mimar olarak görev yapan çalışanlara göre daha çok rasyonel ve sezgisel karar verme stilini tercih ettiklerini düşünmektedir ($\bar{X}= 4,03>4,41$; $\bar{X}= 3,81>4,35$).

Tablo 6.52: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Meslek Faktörüne Göre T-Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Mimar (\bar{x})	İnşaat Mühendisi (\bar{x})	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,48	2,32	0,23
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,57	2,31	0,03*
Telkinle güdüleme	2,57	2,23	0,01*
Entelektüel uyarım	2,58	2,26	0,02*
Bireysel destek	1,90	1,65	0,02*
Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları			
Koşullu ödül	2,74	2,25	0,00*
İstisnalarla aktif yönetim	2,49	2,21	0,02*
Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Boyutları			
İstisnalarla pasif yönetim	2,21	1,85	0,01*
Özgür bırakıcı (Laissez faire)	2,12	2,00	0,39

Tablo 6.53: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stilinin Meslek Faktörüne Göre T-Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	Mimar (\bar{x})	İnşaat Mühendisi (\bar{x})	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	4,03	4,41	0,01*
Sezgisel Karar Verme	3,81	4,35	0,00*
Bağımlı Karar Verme	2,35	2,36	0,99
Kaçınma Karar Verme	2,26	2,28	0,85
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,32	2,16	0,28

6.2.2.4.Çalışanların, yöneticilerinin liderlik ve karar verme stilleri ile çalıştıkları kurum/firma türü arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Çalışanların çalıştıkları kurum/firma türü ile yöneticilerinin liderlik tarzı ve karar verme tarzı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik (H_{041} - H_{044}) yapılmış bağımsız iki örnek t-testi sonuçları, Tablo 6.54 ve Tablo 6.55’de yer almaktadır.

Test sonuçlarına göre çalışanların gözünden yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutları ile çalıştıkları kurum/firma türünün arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile liderlik stilleri ile çalıştıkları kurum/firma türü birbirinden bağımsız değişkenlerdir.

Tablo 6.54: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçman Liderlik Stiline İlişkin Çalıştıkları Kurum/Firma Türüne Göre T-Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Kamu Kurumu (\bar{x})	Özel Firma (\bar{x})	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,40	2,41	0,95
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,43	2,47	0,74
Telkinle güdüleme	2,37	2,44	0,61
Entelektüel uyarım	2,42	2,44	0,88
Bireysel destek	1,76	1,81	0,67
Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları			
Koşullu ödül	2,49	2,52	0,86
İstisnalarla aktif yönetim	2,35	2,36	0,90
Pasif/Kaçman Liderlik Alt Boyutları			
İstisnalarla pasif yönetim	1,99	2,07	0,62
Özgür bırakıcı (Laissez faaire)	2,18	1,97	0,12

Çalışanların gözünden yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile çalıştıkları kurum/firma türü arasında anlamlı birer ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Ancak karar verme stillerinden, bağımlı karar verme, kaçınma karar verme ve kendiliğinden/anlık karar verme stili ile çalıştıkları kurum/firma türü arasında anlamlılık değerleri 0,05 den büyük olduğu için arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir (Tablo 6.54).

Karar verme stilleri için ortalama değerler incelendiğinde, kamu kurumunda görev yapan çalışanlar yöneticilerinin özel firmada görev yapan çalışanlara göre daha çok rasyonel ve sezgisel karar verme stilini tercih ettiklerini düşünmektedir ($\bar{X} = 4,46 > 4,01$; $\bar{X} = 3,31 > 3,86$).

Tablo 6.55: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stiline İlişkin Çalıştıkları Kurum/Firma Türüne Göre T-Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	Kamu Kurumu (\bar{x})	Özel Firma (\bar{x})	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	4,46	4,01	0,00*
Sezgisel Karar Verme	4,31	3,86	0,00*
Bağımlı Karar Verme	2,26	2,43	0,27
Kaçınma Karar Verme	2,18	2,34	0,22
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,21	2,28	0,67

6.2.2.5. Çalışanların, yöneticilerinin liderlik ve karar verme stilleri ile yaş arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Çalışanların yaş ile yöneticilerinin liderlik ve karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ($H_{045} - H_{048}$) yapılmış ANOVA (One-Way) testinin sonuçları, Tablo 6.56 ve Tablo 6.57'de yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların gözünden yöneticilerinin idealleştirilmiş etki(davranış), idealleştirilmiş etki(atfedilen) boyutları ve istisnalarla aktif yönetim ve özgür bırakıcı liderlik boyutları ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından telkinle güdüleme boyutu, entelektüel uyarım boyutu, bireysel destek boyutu, etkileşimci liderlik stillerinin alt boyutlarından koşullu ödül boyutu ve pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutlarından istisnalarla pasif yönetim boyutu ile yaş arasında anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Tablo 6.56).

Gruplar arası ortalama değerlerine bakıldığında 22-29 yaş aralığındaki çalışanlar, 45 yaş ve üzeri yaş aralığındaki çalışanlara göre yöneticilerinin daha fazla telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek ve istisnalarla pasif yönetim boyutlarında liderlikleri olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}= 2,63>1,91$; $\bar{X}= 2,61>1,86$; $\bar{X}= 1,94>1,37$; $\bar{X}= 2,27>1,47$).

22-29 yaş aralığındaki çalışanlar hem 38-45 yaş aralığındaki çalışanlardan hem de 45 ve üstü yaş aralığındaki çalışanlara göre yöneticilerinin, kendilerini daha fazla koşullu ödüllendirdiklerini düşünmektedirler ($\bar{X}= 2,77>2,26$; $\bar{X}= 2,77>1,94$).

Çalışanların gözünden yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ancak karar verme stillerinden, bağımlı karar verme, kaçınan karar verme ve kendiliğinden/anlık karar verme stili ile yaş arasında anlamlılık değerleri 0,05 den büyük olduğu için arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir (Tablo 6.57).

Karar verme stilleri için ortalama değerler incelendiğinde, 22-29 yaş aralığında çalışanlar yöneticilerinin hem 30-37 yaş aralığındaki çalışanlardan hem de 38-45 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha az rasyonel ve sezgisel karar verme stilini tercih

ettiklerini düşünmektedir ($\bar{X}= 3,89<4,42$; $\bar{X}= 3,89<4,47$; $\bar{X}= 3,60<4,33$; $\bar{X}= 3,60<4,49$).

Tablo 6.56: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Yaşa Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	22-29 (\bar{x})	30-37 (\bar{x})	38-45 (\bar{x})	45 ve üstü (\bar{x})	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,50	2,40	2,37	2,05	0,36
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,57	2,48	2,30	2,16	0,23
Telkinle güdüleme	2,63 ^a	2,37	2,25	1,91 ^a	0,02*
Entelektüel uyarım	2,61 ^a	2,46	2,25	1,86 ^a	0,02*
Bireysel destek	1,94 ^a	1,83	1,58	1,37 ^a	0,01*
Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları					
Koşullu ödül	2,77 ^{a,b}	2,48	2,26 ^a	1,94 ^b	0,00*
İstisnalarla aktif yönetim	2,50	2,35	2,23	2,02	0,15
Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Boyutları					
İstisnalarla pasif yönetim	2,27 ^a	2,02	1,84	1,47 ^a	0,01*
Özgür bırakıcı (Laissez faire)	2,14	2,06	1,95	1,97	0,76

Tablo 6.57: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stiline İlişkin Yaşa Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	22-29 (\bar{x})	30-37 (\bar{x})	38-45 (\bar{x})	45 ve üstü (\bar{x})	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	3,89 ^{a,b}	4,42 ^a	4,47 ^b	4,23	0,01*
Sezgisel Karar Verme	3,60 ^{a,b}	4,33 ^a	4,49 ^b	4,11	0,00*
Bağımlı Karar Verme	2,47	2,15	2,50	2,29	0,21
Kaçınma Karar Verme	2,35	2,11	2,43	2,13	0,21
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,39	2,09	2,27	2,13	0,35

6.2.2.6. Çalışanların, yöneticilerinin liderlik ve karar verme stilleri ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Çalışanların eğitim durumu ile yöneticilerinin liderlik ve karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ($H_{049} - H_{052}$) yapılmış ANOVA (One-Way) testinin sonuçları, Tablo 6.58 ve Tablo 6.59'da yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların gözünden yöneticilerinin idealleştirilmiş etki(davranış) ve idealleştirilmiş etki(atfedilen) boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlı birer ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla pasif ve aktif yönetim

ve özgür bırakıcı liderlik boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı ilişkiler mevcuttur (Tablo 6.58).

Gruplar arası ortalama değerlerine bakıldığında lisans eğitimi alan çalışanların doktora eğitimi alan çalışanlara göre yöneticilerinin daha fazla telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, istisnalarla aktif ve pasif yönetim boyutlarında liderlikleri olduğunu düşünmektedirler ($\bar{X}=2,62>2,01$; $\bar{X}= 2,57>2,04$; $\bar{X}= 1,90>1,47$; $\bar{X}= 2,48>2,00$; $\bar{X}= 2,20>1,55$).

Lisans eğitimi alan çalışanların, yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanlara göre yöneticilerinin kendilerini daha fazla koşullu ödüllendirdiğini düşünmektedir ($\bar{X}= 2,76>2,35$; $\bar{X}= 2,76>2,08$).

Yüksek lisans eğitimi alan çalışanların, doktora eğitimi alan çalışanlara göre daha fazla, yöneticilerinin özgür bırakıcı liderlik özellikleri taşıdıklarını düşünmektedirler ($\bar{X}= 2,17>1,66$).

Çalışanlara göre yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme davranışı ile eğitim durumu arasında anlamlı birer ilişki bulunduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Ancak karar verme stillerinden, bağımlı, kaçınma ve kendiliğinden ve anlık karar verme stili ile eğitim durumu arasında anlamlılık değerleri 0,05 den büyük olduğundan dolayı arasında anlamlı ilişki bulunmadığı belirlenmiştir (Tablo 6.59).

Karar verme stilleri için ortalama değerler incelendiğinde, lisans eğitimi alan çalışanlar, yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanlardan daha az rasyonel ve sezgisel karar verdiklerini düşünmektedir ($\bar{X}= 3,88<4,52$; $\bar{X}= 3,88<4,53$; $\bar{X}= 3,63<4,47$; $\bar{X}= 3,63<4,48$).

Tablo 6.58: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Eğitim Durumuna Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Lisans (\bar{x})	Yüksek Lisans (\bar{x})	Doktora (\bar{x})	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,49	2,42	2,13	0,17
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,56	2,44	2,13	0,06
Telkinle güdüleme	2,62 ^a	2,31	2,01 ^a	0,00*
Entelektüel uyarım	2,57 ^a	2,41	2,04 ^a	0,03*
Bireysel destek	1,90 ^a	1,76	1,47 ^a	0,02*

Tablo 6.58: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Eğitim Durumuna Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları (devamı)

Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları	Lisans (\bar{x})	Yüksek Lisans (\bar{x})	Doktora (\bar{x})	Sig. (p)
Koşullu ödül	2,76 ^{a,b}	2,35 ^a	2,08 ^b	0,00*
İstisnalarla aktif yönetim	2,48 ^a	2,35	2,00 ^a	0,02*
Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Boyutları				
İstisnalarla pasif yönetim	2,20 ^a	2,03	1,55 ^a	0,00*
Özgür bırakıcı (Laissez faire)	2,11	2,17 ^a	1,66 ^a	0,03*

Tablo 6.59: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stiline İlişkin Eğitim Durumuna Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	Lisans (\bar{x})	Yüksek Lisans (\bar{x})	Doktora (\bar{x})	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	3,88 ^{a,b}	4,52 ^a	4,53 ^b	0,00*
Sezgisel Karar Verme	3,63 ^{a,b}	4,47 ^a	4,48 ^b	0,00*
Bağımlı Karar Verme	2,40	2,32	2,28	0,79
Kaçınma Karar Verme	2,32	2,15	2,39	0,34
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,34	2,10	2,30	0,33

6.2.2.7. Çalışanların, yöneticilerinin liderlik ve karar verme stilleri ile deneyim süresi arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Çalışanların deneyim süresi ile yöneticilerinin liderlik stili ve karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ($H_{053} - H_{056}$) yapılmış ANOVA (One-Way) testinin sonuçları, Tablo 6.60 ve Tablo 6.61’de yer almaktadır.

Test sonuçlarına göre çalışanların gözünden yöneticilerinin idealleştirilmiş etki(davranış), idealleştirilmiş etki(atfedilen) boyutu ve özgür bırakıcı liderlik boyutu deneyim süresi arasında anlamlı ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Telkinle güdülenme, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödül, istisnalarla aktif ve pasif yönetim boyutları ile deneyim süresi arasında anlamlılık değeri 0,05’ten küçük olduğundan dolayı anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Tablo 6.60).

Gruplar arası ortalama değerlerine bakıldığında 1-5 yıl deneyimli olan çalışanlar, 11-15 yıl deneyimli olan çalışanlara göre yöneticilerinin telkinle güdüleme, koşullu ödül, entelektüel uyarım, bireysel destek ve istisnalarla aktif yönetim boyutlarında liderlik özelliklerinin fazla olduğunu düşünmektedirler ($\bar{X}=2,67>2,09$; $\bar{X}=2,62>2,01$; $\bar{X}=1,97>1,40$; $\bar{X}=2,80>2,10$; $\bar{X}=2,50>1,98$).

1-5 yıl deneyimli olan çalışanlar, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan çalışanlara göre yöneticileri tarafından daha fazla istisnalarla pasif yönetildiğini düşünmektedir ($\bar{X}=2,26>1,33$).

Çalışanlara göre, yöneticilerinin rasyonel ve sezgisel karar verme stili ile deneyim süresi arasında anlamlı birer ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ancak karar verme stillerinden, bağımlı karar verme, kaçınma karar verme ve kendiliğinden/anlık karar verme stili ile deneyim süresi arasında anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğu için arasında anlamlı ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir (Tablo 6.61).

Karar verme stilleri için ortalama değerler incelendiğinde, 1-5 yıl deneyime sahip çalışanlar yöneticilerinin hem 6-10 yıl hem de 16-20 yıl deneyime sahip olan çalışanlardan daha az rasyonel ve sezgisel karar verdiklerini düşünmektedir ($\bar{X}=3,82<4,52$; $\bar{X}=3,82<4,70$; $\bar{X}=3,55<4,41$; $\bar{X}=3,55<4,53$).

11-15 yıl deneyimli olan çalışanlar, 1-5 yıl deneyimli olan çalışanlardan daha çok yöneticilerinin sezgisel karar verdiğini düşünmektedir ($\bar{X}=4,36>3,55$).

Tablo 6.60: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stiline İlişkin Deneyim Süresine Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	1-5 yıl (\bar{x})	6-10 yıl (\bar{x})	11-15 yıl (\bar{x})	16-20 yıl (\bar{x})	21 yıl ve üzeri (\bar{x})	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2,52	2,42	2,07	2,63	2,04	1,12
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2,57	2,47	2,13	2,44	2,28	0,22
Telkinle güdüleme	2,67 ^a	2,35	2,09 ^a	2,27	1,85	0,01*
Entelektüel uyarım	2,62 ^a	2,48	2,01 ^a	2,30	1,90	0,02*
Bireysel destek	1,97 ^a	1,81	1,40 ^a	1,64	1,46	0,00*
Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları						
Koşullu ödül	2,80 ^a	2,47	2,10 ^a	2,24	1,95	0,00*
İstisnalarla aktif yönetim	2,50 ^a	2,39	1,98 ^a	2,24	2,23	0,00*
Pasif/Kaçınan Liderlik Alt Boyutları						
İstisnalarla pasif yönetim	2,26 ^a	2,07	1,71	1,74	1,33 ^a	0,01*
Özgür bırakıcı (Laissez faire)	2,10	2,14	1,77	2,08	2,00	0,50

Tablo 6.61: Çalışanların, Yöneticileriyle İlgili Karar Verme Stiline İlişkin Deneyim Süresine Göre ANOVA (One-Way) Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	1-5 yıl (\bar{x})	6-10 yıl (\bar{x})	11-15 yıl (\bar{x})	16-20 yıl (\bar{x})	21 yıl ve üzeri (\bar{x})	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	3,82 ^{a,b}	4,52 ^a	4,30	4,70 ^b	4,28	0,00*
Sezgisel Karar Verme	3,55 ^{a,b,c}	4,41 ^a	4,36 ^b	4,53 ^c	4,28	0,00*
Bağımlı Karar Verme	2,41	2,24	2,31	2,75	2,17	0,46
Kaçınma Karar Verme	2,33	2,17	2,16	2,55	2,40	0,54
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,30	2,23	2,06	2,28	2,45	0,81

6.3. Görev Pozisyonuna (Çalışan veya Yönetici Olma Durumu) Göre Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri

Bu çalışmanın ana amaçlarından biri, Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda çalışan mimar ve inşaat mühendislerinin kendileri ile ilgili liderlik ve karar verme stilleri değerlendirmesi ile çalışanlarının gözünden değerlendirmeleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀₅₇: Yöneticilerin liderlik stilleri değerlendirmesi ile çalışanların yöneticilerinin liderlik stilleri değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.

H₀₅₈: Yöneticilerin karar verme stilleri değerlendirmesi ile çalışanların yöneticilerinin karar verme stilleri değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.

Çalışanların yöneticileriyle ve yöneticilerin kendileriyle ilgili görüşlerine göre Liderlik ve Karar Verme Stillere ayrı kurulan hipotezlerin testine yönelik yapılmış olan bulgular Tablo 6.62 ve Tablo 6.63’de görülmektedir. Bu tablolarda belirtilen anlamlılık düzeyi (p) değerlerinin, 0,05’e eşit ve küçük olan değişkenler ilgili tablolarda işaretlenerek belirtilmiştir.

Tablo 6.62 incelendiğinde, dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarından biri olan idealleştirilmiş etki (davranış) boyutu ile görev pozisyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (p<0,05). Gruplar arası ortalama değerlere bakıldığında, yöneticiler kendilerini, çalışanların onlar hakkındaki görüşlerine göre daha fazla idealleştirilmiş etki davranış boyutunda liderlik özelliklerinin olduğunu

düşünmektedir ($\bar{X}=2,62>2,41$). Ancak idealleştirilmiş etki atfedilen, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları ile görev pozisyonu arasındaki anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Etkileşimci ve pasif/kaçınan liderlik alt boyutları ile görev pozisyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 6.62).

Tablo 6.62: Çalışanların ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Pasif/Kaçınan Liderlik Stilinin Alt Boyutlarının T-Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Görev Pozisyonu	Ortalama Değer (\bar{X})	ss	Sig. (p)
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Yönetici	2,62	0,76	0,02*
	Çalışan	2,41	0,81	
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Yönetici	2,52	0,80	0,45
	Çalışan	2,45	0,77	
Telkinle güdüleme	Yönetici	2,55	0,86	0,17
	Çalışan	2,41	0,85	
Entelektüel uyarım	Yönetici	2,55	0,84	0,22
	Çalışan	2,43	0,87	
Bireysel destek	Yönetici	1,94	0,62	0,06
	Çalışan	1,79	0,67	
Etkileşimci Liderlik Stilleri Alt Boyutları				
Koşullu ödül	Yönetici	2,58	0,80	0,44
	Çalışan	2,51	0,85	
İstisnalarla aktif yönetim	Yönetici	2,51	0,78	0,09
	Çalışan	2,36	0,75	
Pasif/Kaçınan Liderlik Stilleri Alt Boyutları				
İstisnalarla pasif yönetim	Yönetici	2,11	0,86	0,48
	Çalışan	2,04	0,91	
Özgür Bırakıcı Liderlik (Laissez faaire)	Yönetici	2,13	0,91	0,50
	Çalışan	2,06	0,84	

Yapılan analizlerin sonuçlarına göre, katılımcıların karar verme stili ile görev pozisyonu arasındaki anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğu için arasında istatistiksel olarak bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 6.63: Çalışanların ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Karar Verme Stilinin T-Testi Sonuçları

Karar Verme Stilleri	Görev Pozisyonu	Ortalama Değer (\bar{X})	ss	Sig. (p)
Rasyonel Karar Verme	Yönetici	4,40	0,62	0,06
	Çalışan	4,21	0,97	
Sezgisel Karar Verme	Yönetici	4,24	0,63	0,08
	Çalışan	4,06	0,96	

Tablo 6.63: Çalışanların ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Karar Verme Stilinin T-Testi Sonuçları (devamı)

Karar Verme Stilleri	Görev Pozisyonu	Ortalama Değer (\bar{X})	ss	Sig. (p)
Bağımlı Karar Verme	Yönetici	2,46	0,93	0,37
	Çalışan	2,36	0,91	
Kaçınma Karar Verme	Yönetici	2,11	0,83	0,11
	Çalışan	2,27	0,79	
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	Yönetici	2,25	0,86	0,98
	Çalışan	2,25	0,90	

6.4. Liderlik Stilleri ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi

Çalışmanın ana amaçlarından bir diğeri de Türk inşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaç ile her iki örneklem grubundan elde edilen verilere Pearson Korelasyon analizi uygulanmış ve liderlik stillerinin ana alt boyutları ile karar verme stillerinin her bir alt boyutu ile arasındaki ilişki incelenmiştir.

6.4.1. Dönüşümcü liderlik stili ve karar verme stili arasındaki ilişki

Tablo 6.64’de çalışanların yöneticileriyle, yöneticilerin ise kendileriyle ilgili görüşlerine göre karar verme stilleri ile dönüşümcü liderlik stili arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Tablo 6.64 incelendiğinde çalışanların yöneticileriyle ilgili değerlendirmelerine göre, rasyonel karar verme stili ile dönüşümcü liderlik stili arasında anlamlılık değeri 0,05’ten büyük olduğu için arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ($r=-0,10$, $p>0,05$).

Yöneticilerin kendileriyle ilgili görüşlerine göre, rasyonel karar verme stili ile dönüşümcü liderlik stili arasında negatif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,26$, $p<0,05$). Diğer bir ifade ile yöneticiler, ne kadar fazla dönüşümcü liderlik davranışına sahip ise o kadar az rasyonel karar vermektedir.

Tablo 6.64: Çalışanların ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Karar Verme Stilleri İle Dönüşümcü Liderlik Stili Arasındaki İlişki

	Karar Verme Stilleri		Dönüşümcü Liderlik Stili
Çalışan	Rasyonel Karar Verme	r	-0,10
		p	0,19
	Sezgisel Karar Verme	r	-0,20*
		p	0,01
	Bağımlı Karar Verme	r	0,23**
		p	0,00
	Kaçınma Karar Verme	r	0,21**
	p	0,00	
Yönetici	Kendiliğinden/ Anlık Karar Verme	r	0,26**
		p	0,00
	Rasyonel Karar Verme	r	-0,26**
		p	0,00
	Sezgisel Karar Verme	r	-0,33**
		p	0,00
	Bağımlı Karar Verme	r	0,45**
	p	0,00	
Kaçınma Karar Verme	r	0,29**	
	p	0,00	
Kendiliğinden/ Anlık Karar Verme	r	0,28**	
	p	0,00	

* %95 güvenilirlik seviyesinde korelasyon anlamlılık düzeyi

** %99 güvenilirlik seviyesinde korelasyon anlamlılık düzeyi

Çalışanların yöneticileriyle ilgili görüşlerine göre, sezgisel karar verme stili ile dönüşümcü liderlik stili arasında negatif yönlü, istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı ve çok zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=-0,20$, $p<0,05$). Diğer bir ifade ile çalışanlar sezgisel kararlar veren yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı gösteremediklerini düşünmektedir.

Çalışanların yöneticileriyle ilgili algılarına göre, bağımlı karar verme stili ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönlü ve çok zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,23$, $p<0,05$). Yani çalışanlar yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili davranışını gösterdiği kadar kararlarını da bağımlı aldıklarını düşünmektedir.

Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerine göre bağımlı karar verme stili ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönlü ve zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0,45$, $p<0,05$). Yöneticiler de kendilerini çalışanların onlar hakkında düşündüğü gibi ne kadar fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergilerse o oranda bağımlı karar verdiklerini düşünmektedir.

Çalışanların yöneticileriyle ilgili görüşlerine göre, kaçınan karar verme stili ve dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönlü ve çok zayıf ancak istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,21$, $p<0,05$).

Yöneticilerin kendileriyle ilgili görüşlerine göre, kaçınma karar verme stili ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,29$, $p<0,05$). Diğer bir ifade ile çalışanların gözünden yöneticiler ve yöneticilerin gözünden kendileri için ne kadar fazla dönüşümcü liderlik davranışını gösterirse buna paralel olarak da kaçınma karar verme eğilimi artış gösterecektir. Yani dönüşümcü liderler karar vermekten kaçınır veya karar vermeyi ertelerler. Knaus (1998) ertelemeyi, öncelikli ve zamanında yapılması gereken bir işi lüzumsuz yere geciktirme veya son zamana bırakma olarak tanımlamıştır.

Tablo 6.64'de görüldüğü üzere çalışanların yöneticileriyle ilgili görüşlerine göre, kendiliğinden/anlık karar verme stili ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönlü ve zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0,26$, $p<0,05$).

Yöneticilerin kendileri ile ilgili düşüncelerine göre de dönüşümcü liderlik stili ile kendiliğinden/anlık karar verme stili arasında pozitif yönlü ve zayıf ama istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,28$, $p<0,05$). Yani dönüşümcü liderlik davranışını gösteren yöneticiler kendiliğinden ve anlık kararlar vermektedir.

6.4.2. Etkileşimci liderlik stili ve karar verme stili arasındaki ilişki

Tablo 6.65'de çalışanların yöneticileriyle ilgili ve yöneticilerin kendileri ile ilgili görüşlerine göre karar verme stilleri ile etkileşimci liderlik stili arasındaki ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 6.65: Yönetici ve Çalışanların Görüşlerine Göre Yöneticilerin Karar Verme Stilleri İle Etkileşimci Liderlik Stili Arasındaki İlişki

	Karar Verme Stilleri		Etkileşimci Liderlik Stili
Çalışan	Rasyonel Karar Verme	r	-0,11
		p	0,15
	Sezgisel Karar Verme	r	-0,17*
		p	0,03
	Bağımlı Karar Verme	r	0,24**
		p	0,00
	Kaçınma Karar Verme	r	0,27**
	p	0,00	
Yönetici	Kendiliğinden/ Anlık Karar Verme	r	0,35**
		p	0,00
	Rasyonel Karar Verme	r	-0,25**
		p	0,00
	Sezgisel Karar Verme	r	-0,28**
		p	0,00
	Bağımlı Karar Verme	r	0,43**
	p	0,00	
Kaçınma Karar Verme	r	0,33**	
	p	0,00	
Kendiliğinden/ Anlık Karar Verme	r	0,37**	
	p	0,00	

* %95 güvenilirlik seviyesinde korelasyon anlamlılık düzeyi

** %99 güvenilirlik seviyesinde korelasyon anlamlılık düzeyi

Çalışanların yöneticileriyle ilgili algılarına göre, rasyonel karar verme stili ile etkileşimci liderlik stili arasında anlamlılık değeri (p) 0,05'ten büyük olduğu için arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ($r=-0,11$, $p>0,05$).

Yöneticilerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerine göre ise rasyonel karar ver stili ile etkileşimci liderlik stili arasında negatif yönlü, çok zayıf ancak istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,25$, $p<0,05$). Diğer bir ifade ile yöneticilerinin görüşlerine göre, etkileşimci liderlik davranışını sergileyen yöneticiler rasyonel karar verememektedir.

Çalışanların yöneticileriyle ilgili görüşlerine göre, sezgisel karar verme stili ile etkileşimci liderlik stili arasında negatif yönlü, istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı ve çok zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=-0,17$, $p<0,05$). Başka bir ifade ile çalışanlar sezgisel kararlar veren yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışı gösteremediklerini düşünmektedir.

Yöneticilerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerine göre ise sezgisel karar verme stili ile etkileşimci liderlik stili arasında negatif yönlü, zayıf ancak istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=-0,28$, $p<0,05$).

Yani, yöneticilerin sahip olduğu etkileşimci liderlik davranışı ne kadar fazla ise buna paralel olarak sezgisel karar verme stili o kadar azdır.

Çalışanların yöneticileriyle ilgili düşüncelerine göre, bağımlı karar verme stili ile etkileşimci liderlik stili arasında pozitif yönlü, çok zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,24$, $p<0,05$). Başka bir ifade ile çalışanlar, etkileşimci liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin bağımlı karar verdiklerini düşünmektedir.

Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerine göre bağımlı karar verme stili ile etkileşimci liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf ve istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,43$, $p<0,05$). Yani yöneticiler ne kadar fazla etkileşimci liderlik davranışını gösterirse o oranda da bağımlı kararlar vermektedir.

Çalışanların yöneticileriyle ilgili görüşlerine göre, kaçınma karar verme stili ve etkileşimci liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,27$, $p<0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların gözünden etkileşimci liderlik stilini gösteren yöneticiler kaçınma karar verme stilini benimsemişlerdir.

Yöneticilerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerine göre, kaçınma karar verme stili ile etkileşimci liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf ancak istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,33$, $p<0,05$). Çalışanların yöneticileriyle ilgili algılarına göre, kendiliğinden/anlık karar verme stili ile etkileşimci liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0,35$, $p<0,05$).

Yöneticilerin kendileri ile ilgili görüşlerine göre ise kendiliğinden/anlık karar verme stili ile etkileşimci liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf ama istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,37$, $p<0,05$). Başka bir ifade ile etkileşimci liderlik özelliği gösteren yöneticiler kendiliğinden ve anlık kararlar vermektedir.

6.4.3. Pasif/Kaçınan liderlik stili ve karar verme stili arasındaki ilişki

Tablo 6.66’da çalışanların yöneticileriyle ilgili görüşleri ve yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerine göre karar verme stilleri ile pasif/kaçınan liderlik stili arasındaki ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 6.66: Yönetici ve Çalışanların Görüşlerine Göre Yöneticilerin Karar Verme Stilleri İle Pasif/Kaçınan Liderlik Stili Arasındaki İlişki

	Karar Verme Stilleri		Etkileşimci Liderlik Stili
Çalışan	Rasyonel Karar Verme	r	-0,09
		p	0,25
	Sezgisel Karar Verme	r	-0,13
		p	0,10
	Bağımlı Karar Verme	r	0,24**
		p	0,00
	Kaçınma Karar Verme	r	0,28**
	p	0,00	
Yönetici	Kendiliğinden/ Anlık Karar Verme	r	0,30**
		p	0,00
	Rasyonel Karar Verme	r	-0,39**
		p	0,00
	Sezgisel Karar Verme	r	-0,20*
		p	0,02
	Bağımlı Karar Verme	r	0,24**
	p	0,00	
	Kaçınma Karar Verme	r	0,37**
		p	0,00
	Kendiliğinden/ Anlık Karar Verme	r	0,29**
		p	0,00

* %95 güvenilirlik seviyesinde korelasyon anlamlılık düzeyi

** %99 güvenilirlik seviyesinde korelasyon anlamlılık düzeyi

Çalışanların yöneticileriyle ilgili algılarına göre, rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında anlamlılık değeri 0,05’ten büyük olduğu için arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ($r=-0,09$, $p>0,05$; $r=-0,13$, $p>0,05$).

Yöneticilerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerine göre ise rasyonel karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında negatif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,39$, $p<0,05$). Başka bir ifade ile yöneticilerinin görüşlerine göre, pasif/kaçınan liderlik davranışını sergileyen yöneticiler rasyonel karar verememektedir. Ayrıca yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerine göre sezgisel karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında da negatif yönlü, çok zayıf ancak istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=-0,20$, $p<0,05$). Diğer bir ifade ile pasif/kaçınan liderlik davranışı gösteren yöneticiler sezgisel karar verememektedir.

Çalışanların yöneticileriyle ilgili düşüncelerine göre, bağımlı karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında pozitif yönlü, çok zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,24$, $p<0,05$). Başka bir ifade ile çalışanlar, pasif/kaçınan liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin bağımlı karar verdiklerini düşünmektedir.

Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerine göre bağımlı karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında pozitif yönlü, çok zayıf ve istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,24$, $p<0,05$). Diğer bir ifade ile yöneticiler ne kadar fazla pasif/kaçınan liderlik davranışını gösterirse o oranda da bağımlı kararlar vermektedir.

Çalışanların yöneticileriyle ilgili görüşlerine göre, kaçınma karar verme stili ve pasif/kaçınan liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,28$, $p<0,05$).

Yöneticilerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerine göre, kaçınma karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf ancak istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,37$, $p<0,05$). Başka bir ifade ile pasif ve kaçınan liderlik stilini gösteren yöneticiler kaçınma karar verme stilini benimsemişlerdir.

Çalışanların yöneticileriyle ilgili algılarına göre, kendiliğinden/anlık karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0,30$, $p<0,05$).

Yöneticilerin kendileri ile ilgili görüşlerine göre ise kendiliğinden/anlık karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf ama istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,29$, $p<0,05$). Başka bir ifade ile pasif/kaçınan liderlik davranışını gösteren yöneticiler kendiliğinden ve anlık kararlar vermektedir.

BÖLÜM 7

7. TARTIŞMA

Türk inşaat sektöründe görev yapan yöneticilerin sahip olduğu liderlik ve karar verme stillerinin ve arasındaki ilişkinin belirlendiği çalışmanın bu bölümünde, elde edilen bulgular araştırmanın alt problemleri doğrultusunda tartışılarak ele alınmaktadır.

7.1. Yöneticilerin Liderlik Stillerine İlişkin Kendileriyle İlgili Değerlendirmeleri

Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelere göre, yöneticiler kendi liderlik stillerini daha çok etkileşimci liderlik olarak görmektedirler ($\bar{x}=2,60$). Etkileşimci liderlik alt boyutlarındaki ortalama değerleri incelendiğinde ise $\bar{x}=2,60$ ortalama değeri ile koşullu ödüllendirme liderlik stilini tercih ettikleri görülmektedir.

Elde edilen verilere göre dikkat çekici diğer bir nokta ise dönüşümcü liderlik stilinin ortalama değeri etkileşimci liderlik stili ortalama değerine göre daha düşük olmasına rağmen; dönüşümcü liderliğin bir alt boyutu olan idealleştirilmiş etki (atfedilen) liderlik boyutunun ortalama değerinin $\bar{x}=2,60$ olmasıdır. “*Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*” (Şentürk vd. 2016) adlı çalışmadaki değerlendirmeler sonucunda da dönüşümcü liderlik boyutlarından ideal tesirin bireylerin yenilikçi davranışlarını artırıcı bir role sahip olduğu belirlenmiştir.

Bryant (2003), yeni bilginin ortaya çıkarılmasında ve işletme içerisinde paylaşılmasında dönüşümcü liderlik davranışları ön plana çıkarken, ortaya çıkan bilginin işletme içinde düzen içinde kullanılmasında etkileşimci liderlik davranışları sergilemenin önemli olduğunu belirtmiştir. Bryant (2003)’ın yapmış olduğu işletme yönetimiyle ilgili çalışmanın sonuçlarıyla bu çalışmadan elde edilen bulguların sonuçları tutarlılık göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, Türk inşaat sektöründeki yöneticilerin etkileşimci liderlik stilini benimsedikleri bununla birlikte sektör içinde

bilgilerin ortaya çıkarılması gerek paydaşlarla gerekse çalışanlarıyla bilginin paylaşımında dönüşümcü liderlik stilini öne çıkardıkları söylenebilir.

7.2. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Görüşlerine Göre Liderlik Stillerine İlişkin Değerlendirmeleri

Türk inşaat sektöründe çalışanların yöneticileriyle ilgili görüşleri ise, yöneticilerinin daha çok etkileşimci liderlik davranışı sergilediğidir ($\bar{x} = 2,45$).

Etkileşimci liderlik alt boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde ise yöneticilerinin koşullu ödüllendirme liderlik davranışını benimsedikleri görülmektedir ($\bar{x} = 2,51$). Dolayısıyla çalışanlar yöneticilerinin ancak fiziksel veya zihinsel emek ortaya koyulduğu zaman bunun karşılığı olarak ödüllemesi gerektiğini düşünmektedir. Güney (2012)'in, liderin koşullu ödüllendirme yapması için işin zamanında yapılması, işin yapılmasından daha önemli olduğunu belirttiği bu ifade, çalışanların yöneticileriyle ilgili değerlendirmeler ile tutarlılık göstermektedir.

7.3. Yöneticilerin Karar Verme Stillerine İlişkin Kendileriyle İlgili Değerlendirmeleri

Türk inşaat sektöründe görev yapan yöneticiler kendilerinin en çok rasyonel karar verdiklerini düşünmektedirler. Klasik karar teorisine göre rasyonel karar verme davranışı sergileyen bireyler olası tüm sonuçları değerlendirerek mümkün olan en yüksek beklenen faydayı hesaplayarak optimum bir seçim yaparlar ve karmaşık durumlarda bile tutarlı tercihlere sahiplerdir (Baker ve Ricciardi, 2014). Türk inşaat sektörünün genel yapısı göz önüne alındığında, yöneticilerin karar verme stillerinin sektörün yapısı ve karakteristiği ile örtüştüğü görülmektedir.

7.4. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Görüşlerine Göre Karar Verme Stillerine İlişkin Değerlendirmeleri

Türk inşaat sektöründe görev alan çalışanlardan yöneticileriyle ilgili görüşlerinin analiz edilmesi sonucunda, çalışanlar yöneticilerin daha çok rasyonel kararlar verdiklerini düşünmektedir. Dolayısıyla elde edilen veriler sonucunda çalışanlar da yöneticileri gibi yöneticilerin daha çok rasyonel karar verdiği düşüncesindedirler. Bilişsel önyargılar, bireylerin rasyonel karar vermelerini zorlaştırmaktadır (Tekin, 2015). Bu düşünceye göre çalışanlar, yöneticilerinin önyargılı olmadığını ve alternatifleri mantıklı değerlendirdiklerini düşünmektedir. Bu düşüncenin aksine

Aytimur vd. (2020)'nin “*Davranışsal Ekonomi Perspektifinden İşletme Yönetimi*” adlı çalışmasında davranışsal ekonomi yaklaşımında vurguladığı esas nokta, işletmelerde yöneticilerin her koşulda verdiği kararların rasyonel kararlar olarak kabul edilemeyeceği düşüncesidir.

7.5. Yöneticilerin Liderlik Ve Karar Verme Stilleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Yöneticilerin kendileriyle ilgili değerlendirmelere göre, liderlik ve karar verme stilleri ile cinsiyet arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bağımsız iki örnek t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stili ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç Arabacı (2012) ve Aslan (2013)' in bulgularıyla örtüşmektedir. Arabacı (2012) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise iş gören odaklı, görev odaklı ve değişim odaklı liderlik tarzlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı ortaya konulmuştur ($p>0,05$). Ayrıca Aslan (2013)' in “*Duygusal Zeka Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*” adlı kitabındaki sonuçlarda da, yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin cinsiyet ile arasında anlamlı bir değişiklik tespit edilmemiştir.

Pasif/kaçınma liderlik stili alt boyutları olan istisnalarla pasif yönetim ve özgür bırakıcı liderlik boyutu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu tespitlere dayanarak, yöneticilerin kendi değerlendirmelerine göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla pasif yönetim ve özgür bırakıcı liderlik davranışı sergilediklerini söyleyebiliriz.

Yöneticilerin kendileriyle ilgili değerlendirmeleri doğrultusundaki sonuçlara göre, rasyonel, sezgisel ve kendiliğinden/anlık karar verme stilleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu elde edilen sonuç Demir vd. (2018)' in “*Bireysel ve Takım Sporcularının Karar Verme Stilleri ve Mental İyi Oluş Düzeyleri*” çalışmasının sonuçlarıyla örtüşmektedir. Demir vd. (2018)'in çalışma sonucunda ise, KVSÖ alt boyutlarından rasyonel karar verme, kendiliğinden-anlık karar verme, sezgisel karar verme alt boyutlarında sporcuların cinsiyet değişkenine göre arasında anlamlı ve istatistiksel bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yöneticilerin kendileriyle ilgili bağımlı ve kaçınma karar verme stili ile cinsiyet arasında istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan

sonuçlara göre, erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha fazla bağımlı ve kaçınan şekilde karar vermektedir ($\bar{X}=2,70>2,31$; $\bar{X}=2,35>1,97$). Bu sonuç Demir (2018)' in araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

7.6. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik Ve Karar Verme Stilleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Çalışanların görüşlerine göre yöneticilerinin liderlik ve karar verme stilleri ile cinsiyet arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmalar sonucunda, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile dönüşümcü liderlik stilleri alt boyutları ile cinsiyet birbirine bağımlı değişkenlerdir. Bu sonuçlara göre, kadın çalışanlar yöneticilerini daha fazla idealleştirilmiş etki davranış ve atfedilen boyutunda, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarında, erkek çalışanlara göre liderliklerinin daha fazla olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}=2,53>2,26$; $\bar{X}= 2,61>2,26$; $\bar{X}=2,60>2,19$; $\bar{X}= 2,62>2,21$; $\bar{X}=1,95>1,60$). Bu elde edilen sonuç, Erdoğan (2011)'nin “*Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*” adlı tez çalışmasının sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu tez çalışmanın sonuçlarında, kadınların karizma, entelektüel etki, bireysel ilgi ve ilham puanları, erkeklerin karizma, entelektüel etki, bireysel ilgi ve ilham puanlarından yüksektir.

Çalışanların görüşlerine göre yöneticilerin, etkileşimci liderlik alt boyutları ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Tespit edilen bu sonuçlara göre, kadın çalışanlar yöneticilerini koşul ödül ve istisnalarla aktif yönetim boyutunda erkek çalışanlardan daha fazla liderlik davranışlarının olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}=2,71>2,27$; $\bar{X}= 2,52>2,17$). Bu sonuç Çelik ve Sünbül (2008)'ün “*Liderlik Algulamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması*” çalışmasındaki sonuçlarla örtüşmektedir. Bu çalışmada da, elde edilen verilere göre liderlik stili ile cinsiyet faktörüne göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiş ve kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre liderlik algulamalarının daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ancak özgür bırakıcı (laissez faire) liderlik alt boyutu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak

anlamli bir iliŒki olmadığı saptanmıŒtır. Elde edilen bu sonuçlara göre, kadın alıŒanlar yöneticilerini pasif yönetim boyutunda erkek alıŒanlardan daha fazla liderlik davranıŒlarının olduğunu dŒunmektedir ($\bar{X}= 2,23>1,81$). Hennig ve Jardim (1977) benzer sonuçlar elde ederek kadın yöneticilerin aynı zamanda daha pasif ve daha az esnek oldukları sonucuna ulaŒmıŒlardır.

alıŒanlara göre, yöneticilerinin rasyonel karar verme ve kendiliğinden/anlık karar verme stili ile cinsiyet arasında anlamli bir iliŒki bulunduğu tespit edilmiŒtir ($p<0,05$). Ancak karar verme stillerinden sezgisel karar verme, bağımlı karar verme ve kaçınma karar verme stili ile cinsiyet arasında anlamli bir iliŒki bulunmadığı belirlenmiŒtir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, erkek alıŒanlar yöneticilerinin kadın alıŒanlara göre daha fazla rasyonel karar verdiğini dŒunmektedir ($\bar{X}=4,38>4,07$). Ancak kadın alıŒanlar yöneticilerinin erkek alıŒanlara göre daha çok kendiliğinden/anlık karar verdiğini dŒunmektedir ($\bar{X}= 2,42>2,05$).

7.7. Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Medeni Durum Arasındaki İliŒki

Test sonuçlarına göre yöneticilerin dnŒmc liderlik stilleri alt boyutlarından idealleŒtirilmiŒ etki(davranıŒ), telkinle güdüleme, bireysel destek, entelektüel uyarım boyutlarında ve etkileŒimci liderliğin koŒullu ödül boyutu ile medeni durum arasında anlamli bir iliŒki bulunduğu tespit edilmiŒtir ($p<0,05$). alıŒma sonuçlarına göre, bekar yöneticiler, idealleŒtirilmiŒ etki davranıŒ, telkinle güdüleme, bireysel destek, entelektüel uyarım ve koŒullu ödül boyutlarında evli yöneticilere göre liderliklerinin daha fazla olduğunu dŒunmektedirler ($\bar{X}=2,73>2,36$; $\bar{X}=2,81>2,35$; $\bar{X}=2,82>2,35$; $\bar{X}=2,13>1,78$; $\bar{X}=2,80>2,41$).

Karar verme stilleri ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, evli alıŒanlar yöneticilerinin bekar alıŒanlara göre daha fazla rasyonel ve sezgisel karar verdiğini dŒunmektedir ($\bar{X}= 4,41>3,98$; $\bar{X}= 4,37>3,70$). Bu elde edilen sonucu akır ve Yıldız (2019)' ın araŒtırma alıŒması da desteklemektedir. akır ve Yıldız (2019)' ın araŒtırmasının sonucunda da medeni durum olarak incelendiğinde, evli olan katılımcıların bekar olan katılımcılara göre daha rasyonel karar verme davranıŒında olduğu grlmŒtir.

7.8. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre çalışanların gözünden yöneticilerinin dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları ile medeni durum arasında anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük olduğundan anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Dönüşümcü liderlik stiline bir alt boyutu olan idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, bekar çalışanlar yöneticilerini idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarında liderliklerini evli çalışanlara göre daha fazla olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}=2,49 > 2,33$; $\bar{X}= 2,63 > 2,22$; $\bar{X}=2,59 > 2,29$; $\bar{X}= 1,93 > 1,66$).

Etkileşimci liderlik alt boyutlarından koşullu ödül ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bekar çalışanlar evli çalışanlara göre daha fazla koşullu ödüllendirildiğini düşünmektedir ($\bar{X}= 2,71 > 2,33$). Bu sonuçlar, Özmen (2015)'in "*Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanın İş Tatminine Etkisi Ve Kocaeli Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*" isimli çalışmasının bulgularıyla çelişmektedir. Karşılaştırması yapılan çalışma sonuçlarının birbirinden farklı çıkmasının nedeninin, araştırmalara konu olan örneklem gruplarının farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmada, katılımcıların etkileşimci liderlik düzeyi puanları ortalamalarının medeni durumlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim boyutu ile medeni durum arasında anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında bekar çalışanlar evli çalışanlara göre daha fazla istisnalarla pasif yönetildiğini düşünmektedir ($\bar{X}= 2,22 > 1,87$). Bu sonuç, Özmen (2015)'in çalışmasının sonuçlarıyla çakışmaktadır. Özmen (2015)'in "*Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanın İş Tatminine Etkisi ve Kocaeli Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*" çalışmasında evli katılımcılar bekar katılımcılardan daha fazla istisnalarla pasif yönetildiğini düşünmektedir. Mevcut çalışmanın, Özmen (2015)'in

yapmış olduğu çalışma sonucuyla farklılaşmasının nedeninin yine araştırmalara konu olan örneklem gruplarının farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Karar verme stilleri için sonuçlar incelendiğinde, evli çalışanlar yöneticilerinin bekar çalışanlara göre daha fazla rasyonel ve sezgisel karar verdiğini düşünmektedir ($\bar{X}=4,41>3,98$; $\bar{X}=4,37>3,70$). Ancak karar verme stillerinden, bağımlı karar verme, kaçınan karar verme ve kendiliğinden/anlık karar verme stili ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

7.9. Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Meslek Arasındaki İlişki

Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmeler sonucunda, dönüşümcü liderlik boyutları ve etkileşimci liderlik stili alt boyutlarından koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim boyutu ile meslek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Mimar pozisyonunda görev alan yöneticiler, inşaat mühendisi pozisyonunda görev alan yöneticilere göre daha fazla idealleştirilmiş etki (davranış) ve atfedilen, telkinle güdüleme, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim boyutlarında liderliklerinin daha baskın olduğunu düşünmektedirler ($\bar{X}=2,77>2,46$; $\bar{X}=2,76>2,26$; $\bar{X}=2,75>2,34$; $\bar{X}=2,82>2,27$; $\bar{X}=2,12>1,74$; $\bar{X}=2,80>2,35$; $\bar{X}=2,66>2,36$).

Pasif/kaçınan liderlik stilleri alt boyutları istisnalarla pasif yönetim ve özgür bırakıcı (laissez faire) liderlik alt boyutu ile meslek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonucu, Çuhadaroğlu (2008), 'nun çalışma sonuçları da desteklemektedir.

7.10. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Meslek Arasındaki İlişki

Çalışanların yöneticileriyle ilgili görüşlerine göre, dönüşümcü liderlik stili alt boyutu olan idealleştirilmiş etki(davranış) boyutu ile meslek arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları ile meslek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, mimar çalışanlar idealleştirilmiş etki atfedilen, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül boyutlarında yöneticilerinin liderliklerini, inşaat

mühendisi olarak görev yapan çalışanlara göre daha fazla olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}= 2,57>2,31$; $\bar{X}= 2,57>2,23$; $\bar{X}=2,58>2,26$; $\bar{X}= 1,90>1,65$).

Çalışanların gözünden, yöneticilerinin etkileşimci liderlik stili alt boyutları koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim boyutu ile meslek arasında anlamlılık değeri (p) 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Mimar pozisyonunda görev yapan çalışanlar, inşaat mühendisi pozisyonunda görev alan çalışanlara göre yöneticilerinin daha fazla koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim boyutlarında liderliklerinin olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}= 2,74>2,25$; $\bar{X}= 2,49>2,21$). Pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutlarından istisnalarla pasif yönetim boyutu ile meslek arasında anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak özgür bırakıcı (laissez faire) liderlik boyutu ile meslek arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu sonucu, Hatipoğlu ve Zengin (2018)'in “*Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma*” adlı araştırma çalışması desteklemektedir. Hatipoğlu ve Zengin (2018)'in bahsetmiş olduğumuz çalışma sonucunda, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stili ile meslek arasında anlamlı bir değişiklik olduğu görülmektedir fakat serbestlik tanıyan liderlik stili ile meslek arasında anlamlı bir değişiklik olmadığı görülmektedir.

Mimar pozisyonunda görev alan çalışanlar, inşaat mühendisi pozisyonunda görev alan çalışanlara göre daha fazla istisnalarla pasif yönetildiğini düşünmektedir ($\bar{X}= 2,21>1,85$).

Çalışanlara göre, yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile meslek arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Karar verme stilleri için sonuçlar incelendiğinde, inşaat mühendisi olarak görev yapan çalışanlar yöneticilerinin mimar olarak görev yapan çalışanlara göre daha çok rasyonel ve sezgisel karar verme stilini tercih ettiklerini düşünmektedir ($\bar{X}= 4,03>4,41$; $\bar{X}= 3,81>4,35$). Schoemaker ve Russo (1993), günümüzdeki birçok yöneticinin risklere rağmen, kararları sezgilerine dayandırarak almakta olduğunu belirtmiştir.

7.11. Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Çalıştıkları Kurum/Firma Arasındaki İlişki

Yöneticilerin görüşlerine göre, dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçınan liderlik stiline alt boyutları ve karar verme stilleri ile çalıştıkları kurum/firma türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

7.12. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik ve Karar Verme Stilleri İle Çalıştıkları Kurum/Firma Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre, çalışanların gözünden yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutları ile çalıştıkları kurum/firma türünün arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile liderlik stilleri ile çalıştıkları kurum/firma türü birbirinden bağımsız değişkenlerdir.

Çalışanların gözünden yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile çalıştıkları kurum/firma türü arasında anlamlı birer ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, kamu kurumunda görev yapan çalışanlar yöneticilerinin özel firmada görev yapan çalışanlara göre daha çok rasyonel ve sezgisel karar verme stilini tercih ettiklerini düşünmektedir.

Çalışma şartları, imkanlar ve çevresel faktörler bakımından kamu kurumunda görev yapan çalışanlar özel firma da görev yapan çalışanlara göre üzerlerinde daha az baskı hissettikleri için daha fazla rasyonel ve sezgisel kararlar vermektedir. Günümüzdeki, “ortam ne olursa olsun, bazı liderlik tarzları her zaman etkilidir” düşüncesi, mevcut çalışmanın sonucu ile tutarsızlık göstermektedir.

7.13. Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Yaş Arasındaki İlişki

Yöneticilerin kendileri ile ilgili görüşlerine göre, idealleştirilmiş etki (davranış), bireysel destek, entelektüel uyarım ve koşullu ödül boyutları ile yaş arasındaki anlamlılık değeri (p) 0,05 den küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ile Gurbetoğlu ve Yücel (2019)'in “*Okulöncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” adlı çalışmasının sonuçları örtüşmemektedir. Söz konusu çalışmadaki sonuçlarda ise katılımcıların yaşı gösterdikleri liderlik stilleri alt boyutları üzerinde etkili değildir.

7.14. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Yaş Arasındaki İlişki

Çalışanların görüşlerine göre, yöneticilerinin idealleştirilmiş etki(davranış), idealleştirilmiş etki(atfedilen) boyutları ve istisnalarla aktif yönetim ve özgür bırakıcı liderlik boyutları ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonuçla örtüşen bir diğer çalışmanın sonucu da Geçmez (2009)' in *“Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma”* adlı tez çalışmasının sonucudur.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından telkinle güdüleme boyutu, entelektüel uyarım boyutu, bireysel destek boyutu, etkileşimci liderlik stillerinin alt boyutlarından koşullu ödül boyutu ve pasif/kaçman liderlik stili alt boyutlarından istisnalarla pasif yönetim boyutu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

22-29 yaş aralığındaki çalışanlar, 45 yaş ve üzeri yaş aralığındaki çalışanlara göre yöneticilerinin daha fazla telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek ve istisnalarla pasif yönetim boyutlarında liderlikleri olduğunu düşünmektedir.

22-29 yaş aralığındaki çalışanlar hem 38-45 yaş aralığındaki çalışanlardan hem de 45 ve üstü yaş aralığındaki çalışanlara göre yöneticilerinin, kendilerini daha fazla koşullu ödüllendirdiklerini düşünmektedirler.

Çalışanların gözünden yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

22-29 yaş aralığında çalışanlar yöneticilerinin hem 30-37 yaş aralığındaki çalışanlardan hem de 38-45 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha az rasyonel ve sezgisel karar verme stilini tercih ettiklerini düşünmektedir.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, 22-29 yaş aralığındaki yöneticiler hem 30-37 yaş aralığındaki hem de 38-45 yaş ve 45 ve üstü yaş aralığındaki yöneticilere göre liderliklerinin bireysel destek boyutu olduğunda daha baskın olduğunu düşünmektedirler.

22-29 yaş aralığındaki yöneticiler 45 yaş ve üstü yöneticilere göre liderliklerinin idealleştirilmiş etki(davranış), entelektüel uyarım ve koşullu ödül boyutlarında daha

ağırlıklı olduğunu düşünmektedirler ($\bar{X}=2,78>2,16$; $\bar{X}=2,16>1,68$; $\bar{X}=2,85>2,14$). Genç yaştaki bireylerin yeni iş, rol ve sorumluluklarına adaptasyon süreçleri içerisinde yaşadıkları karmaşıklık örgütle olan bağlarının da kuvvetli olmamasına neden olmaktadır (Randall ve Scott, 1988).

Yöneticilerin karar verme stili ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

7.15. Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

Yöneticilerin görüşlerine göre, dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçman liderlik stiline alt boyutları ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu sonucun aksine, Geçmez (2009)'in çalışmasında elde edilen sonuçlardan biri, yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile eğitim durumu faktörü arasında farklılık tespit edilmesidir. Geçmez (2009)'in yapmış olduğu çalışma sonucuyla farklılaşmasının nedeni araştırmalara konu olan örneklem gruplarının farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

7.16. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik ve Karar Verme Stilleri İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

Çalışanların yöneticileriyle ilgili değerlendirmelerine göre, lisans eğitimi alan çalışanların doktora eğitimi alan çalışanlara göre yöneticilerinin daha fazla telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, istisnalarla aktif ve pasif yönetim boyutlarında liderlikleri olduğunu düşünmektedirler.

Lisans eğitimi alan çalışanların, yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanlara göre yöneticilerinin kendilerini daha fazla koşullu ödüllendirdiğini düşünmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça koşullu ödüllendirilme algısı da azalmaktadır.

Yüksek lisans eğitimi alan çalışanların, doktora eğitimi alan çalışanlara göre daha fazla, yöneticilerinin özgür bırakıcı liderlik özellikleri taşıdıklarını düşünmektedirler.

Karar verme stilleri için ortalama değerler incelendiğinde, lisans eğitimi alan çalışanlar, yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanlardan daha az rasyonel ve sezgisel karar verdiklerini düşünmektedir.

7.17. Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Deneyim Süresi Arasındaki İlişki

Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerine göre, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından biri olan idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu ve pasif/kaçınan liderlik alt boyutları, istisnalarla pasif yönetim ve özgür bırakıcı liderlik boyutları ile deneyim süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır ($p>0,05$).

İdealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim boyutları ile deneyim süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen sonuçlara göre, 1-5 yıl deneyimli olan yöneticiler, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan yöneticilerden daha fazla idealleştirilmiş (davranış) boyutunda liderliklerinin daha fazla olduğunu düşünmektedirler.

11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri deneyimli olan yöneticiler hem 1-5 yıl hem de 6-10 yıl deneyime sahip olan yöneticilere göre daha az telkinle güdüleme ve koşullu ödüllendirme stillerinde liderliklerinin fazla olduğunu düşünmektedir. Bu sonuç, Yiğitel (2014)'in "*Öğretmen Ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*" adlı tez çalışmasının sonuçlarıyla örtüşmektedir.

1-5 yıl deneyimli olan yöneticiler hem 11-15 yıl hem de 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan yöneticilere göre daha fazla bireysel destek boyutunda liderliklerinin olduğunu düşünmektedirler.

1-5 yıl deneyimli olan yöneticiler 11-15 yıl deneyime sahip olan yöneticilere göre daha fazla entelektüel uyarım boyutunda liderliklerinin olduğunu düşünmektedirler.

Karar verme stili ile deneyim süresi arasındaki anlamlılık değeri 0,05 den büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

7.18. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Liderlik ve Karar Verme Stilleri ile Deneyim Süresi Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre çalışanların gözünden yöneticilerinin idealleştirilmiş etki(davranış), idealleştirilmiş etki(atfedilen) boyutu ve özgür bırakıcı liderlik boyutu

deneyim süresi arasında anlamlı ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla aktif yönetim ve istisnalarla pasif yönetim boyutları ile deneyim süresi arasında ise anlamlı birer ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

1-5 yıl deneyimli olan çalışanlar, 1-15 yıl deneyime sahip olan çalışanlara göre yöneticilerinin telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim boyutlarında liderlik özelliklerinin fazla olduğunu düşünmektedirler.

1-5 yıl deneyimli olan çalışanlar, 21 yıl ve üzeri deneyimli olan çalışanlara göre yöneticileri tarafından daha fazla istisnalarla pasif yönetildiğini düşünmektedir.

11-15 yıl deneyimli olan çalışanlar, 1-5 yıl deneyimli olan çalışanlardan daha çok yöneticilerinin sezgisel karar verdiğini düşünmektedir ($\bar{X}=4,36>3,55$).

7.19. Görev Pozisyonuna (Çalışan veya Yönetici Olma Durumu) Göre Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri

Test sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarından biri olan idealleştirilmiş etki (davranış) boyutu ile görev pozisyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Yöneticiler kendilerini, çalışanların onlar hakkındaki görüşlerine göre daha fazla idealleştirilmiş etki davranış boyutunda liderlik özelliklerinin olduğunu düşünmektedir ($\bar{X}=2,62>2,41$). Ancak idealleştirilmiş etki atfedilen, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları ile görev pozisyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

BÖLÜM 8

8. SONUÇLAR

Türk inşaat sektöründe görev alan yöneticilerin liderlik ve karar verme stillerini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik, çalışan ve yöneticilerin değerlendirmeleri doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

8.1. Çalışanların Yöneticileriyle İlgili Değerlendirme Sonuçları

- Çalışanların yöneticileri ile ilgili değerlendirmelerinde, yöneticilerinin liderlik stillerini daha çok etkileşimci liderlik olarak görmektedirler.
- Çalışanlar yöneticilerinin daha çok rasyonel bir şekilde karar aldıklarını düşünmektedirler.

Cinsiyet ile İlgili Sonuçlar

- Çalışanların görüşlerine göre, yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stili ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Kadın çalışanlar, yöneticilerinin erkek çalışanlara göre daha çok dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışı sergilediklerini düşünmektedirler.
- Pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Kadın çalışanlar, yöneticilerini pasif yönetim boyutunda erkek çalışanlardan daha fazla liderliklerinin olduğunu düşünmektedir.
- Özgür bırakıcı (Laissez Faire) liderlik stili boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Rasyonel karar verme ve kendiliğinden/anlık karar verme stili ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Erkek çalışanlar, yöneticilerinin kadın çalışanlara göre daha fazla rasyonel karar verdiğini düşünmektedir. Ancak kadın çalışanlar yöneticilerinin erkek çalışanlara göre daha çok kendiliğinden/anlık karar verdiğini düşünmektedir.
- Sezgisel karar verme, bağımlı karar verme ve kaçınma karar verme stili ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Medeni Durum ile İlgili Sonuçlar

- Çalışanların gözünden yöneticilerinin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarından idealleştirilmiş etki(davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Bekar çalışanlar yöneticilerinin idealleştirilmiş etki(davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarında liderliklerini evli çalışanlara göre daha fazla olduğunu düşünmektedir.
- Dönüşümcü liderlik stiline bir alt boyutu olan idealleştirilmiş etki(atfedilen) ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Etkileşimci liderlik alt boyutlarından koşullu ödül ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bekar çalışanlar evli çalışanlara göre daha fazla koşullu ödüllendirildiğini düşünmektedir.
- Etkileşimci liderlik stili alt boyutlarından biri olan istisnalarla aktif yönetim boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bekar çalışanlar evli çalışanlara göre daha fazla istisnalarla pasif yönetildiğini düşünmektedir.
- Çalışanlara göre, yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile medeni durum arasında anlamlı birer ilişki vardır. Evli çalışanlar yöneticilerinin bekar çalışanlara göre daha çok rasyonel ve sezgisel karar verdiğini düşünmektedir.
- Bağımlı karar verme, kaçınan karar verme ve kendiliğinden ve anlık karar verme tarzı ile medeni durum faktörünün arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Meslek ile İlgili Sonuçlar

- Çalışanların yöneticileriyle ilgili görüşlerine göre dönüşümcü liderlik stili alt boyutu olan idealleştirilmiş etki(davranış) boyutu ile meslek arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarından idealleştirilmiş etki(atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları ile meslek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- Mimar çalışanlar idealleştirilmiş etki atfedilen, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek boyutlarında yöneticilerinin liderliklerini, inşaat mühendisi olarak görev yapan çalışanlara göre daha fazla olduğunu düşünmektedir.
- Etkileşimci liderlik stili ile meslek arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Mimar pozisyonunda görev yapan çalışanlar, yöneticilerinin inşaat mühendisi pozisyonunda görev alan çalışanlara göre daha fazla etkileşimci liderlik davranışı sergilediklerini düşünmektedir.
- Pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutlarından istisnalarla pasif yönetim boyutu ile meslek arasında anlamlı bir ilişki vardır. Mimar pozisyonunda görev alan çalışanlar, inşaat mühendisi pozisyonunda görev alan çalışanlara göre daha fazla istisnalarla pasif yönetildiğini düşünmektedir.
- Pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutlarından biri olan özgür bırakıcı (laissez faire) liderlik boyutu ile meslek arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Çalışanlara göre, yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile meslek arasında anlamlı bir ilişki vardır. İnşaat mühendisi olarak görev yapan çalışanlar yöneticilerinin mimar olarak görev yapan çalışanlara göre daha çok rasyonel ve sezgisel karar verme stilini tercih ettiklerini düşünmektedir.
- Bağımlı karar verme, kaçınan karar verme ve kendiliğinden/anlık karar verme stili ile meslek arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Çalışılan Kurum/Firma ile İlgili Sonuçlar

- Dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutları ile çalıştıkları kurum/firma türünün arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Diğer bir ifade ile liderlik stilleri ile çalıştıkları kurum/firma türü birbirinden bağımsız değişkenlerdir.
- Çalışanların gözünden yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile çalıştıkları kurum/firma türü arasında anlamlı birer ilişki vardır.
- Kamu kurumunda görev yapan çalışanlar yöneticilerinin özel firmada görev yapan çalışanlara göre daha çok rasyonel ve sezgisel karar verme stilini tercih ettiklerini düşünmektedir.

Yaş ile İlgili Sonuçlar

- Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından telkinle güdüleme boyutu, entelektüel uyarım boyutu, bireysel destek boyutu, etkileşimci liderlik stillerinin alt boyutlarından koşullu ödül boyutu ve pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutlarından istisnalarla pasif yönetim boyutu ile yaş arasında anlamlı ilişki vardır.
- 22-29 yaş aralığındaki çalışanlar, 45 yaş ve üzeri yaş aralığındaki çalışanlara göre yöneticilerinin daha fazla telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek ve istisnalarla pasif yönetim boyutlarında liderlikleri olduğunu düşünmektedir.
- 22-29 yaş aralığındaki çalışanlar hem 38-45 yaş aralığındaki çalışanlardan hem de 45 ve üstü yaş aralığındaki çalışanlara göre yöneticilerinin, kendilerini daha fazla koşullu ödüllendirdiklerini düşünmektedirler.
- Yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 22-29 yaş aralığında çalışanlar yöneticilerinin hem 30-37 yaş aralığındaki çalışanlardan hem de 38-45 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha az rasyonel ve sezgisel karar verme stilini tercih ettiklerini düşünmektedir.

Eğitim Durumu ile İlgili Sonuçlar

- İdealleştirilmiş etki(davranış) ve idealleştirilmiş etki(atfedilen) boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlı birer ilişki yoktur.
- Telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla pasif ve aktif yönetim ve özgür bırakıcı liderlik boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişki vardır.
- Lisans eğitimi alan çalışanların doktora eğitimi alan çalışanlara göre yöneticilerinin daha fazla telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, istisnalarla aktif ve pasif yönetim boyutlarında liderlikleri olduğunu düşünmektedirler.
- Lisans eğitimi alan çalışanların, yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanlara göre yöneticilerinin kendilerini daha fazla koşullu ödüllendirdiğini düşünmektedir.

- Yüksek lisans eğitimi alan çalışanların, doktora eğitimi alan çalışanlara göre daha fazla, yöneticilerinin özgür bırakıcı liderlik özellikleri taşıdıklarını düşünmektedirler.
- Yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile eğitim durumu arasında anlamlı birer ilişki vardır.
- Lisans eğitimi alan çalışanlar, yöneticilerinin yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanlardan daha az rasyonel ve sezgisel karar verdiklerini düşünmektedir.
- Bağımlı karar verme, kaçınma karar verme ve kendiliğinden/anlık karar verme stili ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Deneyim Süresi ile İlgili Sonuçlar

- Çalışanların gözünden yöneticilerinin idealleştirilmiş etki(davranış), idealleştirilmiş etki(atfedilen) boyutu ve özgür bırakıcı liderlik boyutu deneyim süresi arasında anlamlı ilişki yoktur.
- Telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla aktif yönetim ve istisnalarla pasif yönetim boyutları ile deneyim süresi arasında anlamlı ilişki vardır.
- 1-5 yıl deneyime sahip olan çalışanlar, 11-15 yıl deneyime sahip olan çalışanlara göre yöneticilerinin telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim boyutlarında liderlik özelliklerinin fazla olduğunu düşünmektedirler.
- 1-5 yıl deneyimli olan çalışanlar, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan çalışanlara göre yöneticileri tarafından daha fazla istisnalarla pasif yönetildiğini düşünmektedir.
- Çalışanlara göre, yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile deneyim süresi arasında anlamlı birer ilişki vardır.
- 1-5 yıl deneyime sahip çalışanlar yöneticilerinin hem 6-10 yıl hem de 16-20 yıl deneyime sahip olan çalışanlardan daha az rasyonel ve sezgisel karar verdiklerini düşünmektedir.
- 11-15 yıl deneyime sahip olan çalışanlar, 1-5 yıl deneyime sahip olan çalışanlardan daha çok yöneticilerinin sezgisel karar verdiğini düşünmektedir.

- Bağımlı karar verme, kaçınma karar verme ve kendiliğinden/anlık karar verme stili ile deneyim süresi arasında anlamlı ilişki yoktur.

Liderlik ve Karar Verme Stili Arasındaki İlişkinin Sonuçları

- Çalışanların yöneticileriyle ilgili görüşlerine göre, rasyonel karar verme stili ile dönüşümcü liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
- Sezgisel karar verme tarzı ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında negatif yönlü, istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı ve çok zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile çalışanlar sezgisel kararlar veren yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı gösteremediklerini düşünmektedir.
- Bağımlı karar verme stili ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönlü ve çok zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani çalışanlar yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili davranışını gösterdiği kadar kararlarını da bağımlı aldıklarını düşünmektedir.
- Kaçınan karar verme stili ve dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönlü ve çok zayıf ancak istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Kendiliğinden ve anlık karar verme tarzı ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif yönlü ve zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Rasyonel karar verme davranışı ile etkileşimci liderlik stili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.
- Sezgisel karar verme tarzı ile etkileşimci liderlik tarzı arasında negatif yönlü, istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı ve çok zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile çalışanlar sezgisel kararlar veren yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışı gösteremediklerini düşünmektedir.
- Bağımlı karar verme tarzı ile etkileşimci liderlik tarzı arasında pozitif yönlü, çok zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile çalışanlar, etkileşimci liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin bağımlı karar verdiklerini düşünmektedir.

- Kaçınan karar verme stili ve etkileşimci liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile çalışanların gözünden etkileşimci liderlik stilini gösteren yöneticiler kaçınma karar verme stilini benimsemişlerdir.
- Kendiliğinden/anlık karar verme stili ile etkileşimci liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Rasyonel karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.
- Sezgisel karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.
- Bağımlı karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında pozitif yönlü, çok zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile çalışanlar, pasif/kaçınan liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin bağımlı karar verdiklerini düşünmektedir.
- Kaçınan karar verme stili ve pasif/kaçınan liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Kendiliğinden/anlık karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

8.2. Yöneticilerin Kendileriyle İlgili Değerlendirme Sonuçları

- Yöneticiler kendileri ile ilgili değerlendirmelerinde, kendi liderlik stillerini daha çok etkileşimci liderlik olarak görmektedirler.
- Yöneticiler kendilerinin en çok rasyonel karar verdiklerini düşünmektedirler.

Cinsiyet ile İlgili Sonuçlar

- Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
- Pasif/Kaçınan liderlik alt boyutlarından istisnalarla pasif yönetim ve özgür bırakıcı liderlik stili ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- Erkek yöneticiler istisnalarla pasif yönetim ve özgür bırakıcı liderlik boyutlarında kadın yöneticilere göre liderlik davranışlarının daha fazla olduğunu düşünmektedir.
- Yöneticilerin kendileriyle ilgili rasyonel, sezgisel ve kendiliğinden/anlık karar verme stilleri ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki yoktur.
- Yöneticilerin kendileriyle ilgili bağımlı ve kaçınma karar verme stili ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.
- Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha fazla bağımlı ve kaçınan şekilde karar verdiklerini düşünmektedir.

Medeni Durum ile İlgili Sonuçlar

- Yöneticilerin dönüşümcü liderlik stilleri alt boyutlarından idealleştirilmiş etki(davranış), telkinle güdüleme, bireysel destek, entelektüel uyarım boyutlarında ve etkileşimci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Bekar yöneticiler, idealleştirilmiş etki davranış, telkinle güdüleme, bireysel destek, entelektüel uyarım ve koşullu ödül boyutlarında evli yöneticilere göre liderliklerinin daha fazla olduğunu düşünmektedirler.
- İdealleştirilmiş etki(atfedilen) boyutu, istisnalarla aktif ve pasif yönetim boyutu ve özgür bırakıcı liderlik (laissez faaire) ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Yöneticilerin karar verme stilleri ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Meslek ile İlgili Sonuçlar

- Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stili ile meslek arasında anlamlı ilişki vardır.
- Mimar pozisyonunda görev alan yöneticiler, inşaat mühendisi pozisyonunda görev alan yöneticilere göre daha fazla dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stili davranışı sergilediklerini düşünmektedirler.
- Pasif/kaçınan liderlik stili ile meslek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.
- Yöneticilerin karar verme stilleri ile meslek arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Çalışılan Kurum/Firma ile İlgili Sonuçlar

- Yöneticilerin dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçınan liderlik stilleri ile çalıştıkları kurum/firma türü arasında anlamlı ilişki yoktur.
- Yöneticilerin karar verme stili ile çalıştıkları kurum/firma türü arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yaş ile İlgili Sonuçlar

- Yöneticilerin idealleştirilmiş etki (davranış), bireysel destek, entelektüel uyarım ve koşullu ödül boyutları ile yaş arasında anlamlı ilişki vardır.
- 22-29 yaş aralığındaki yöneticiler hem 30-37 yaş aralığındaki hem de 38-45 yaş ve 45 ve üstü yaş aralığındaki yöneticilere göre liderliklerinin bireysel destek boyutu olduğunda daha baskın olduğunu düşünmektedirler.
- 22-29 yaş aralığındaki yöneticiler 45 yaş ve üstü yöneticilere göre liderliklerinin idealleştirilmiş etki(davranış), entelektüel uyarım ve koşullu ödül boyutlarında daha ağırlıklı olduğunu düşünmektedirler.
- Yöneticilerin idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, istisnalarla aktif ve pasif yönetim boyutları ve özgür bırakıcı liderlik (laissez faaire) boyutu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Yöneticilerin karar verme stilleri ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Eğitim Durumu ile İlgili Sonuçlar

- Dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçınan liderlik stili ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişki yoktur.
- Karar verme stili ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Deneyim Süresi ile İlgili Sonuçlar

- Yöneticilerin dönüşümcü liderlik alt boyutlarından biri olan idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu ve pasif/kaçınan liderlik stili ile deneyim süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- İdealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim boyutları ile deneyim süresi arasında anlamlı ilişki vardır.

- 1-5 yıl deneyimli olan yöneticiler, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan yöneticilerden daha fazla idealleştirilmiş (davranış) boyutunda liderliklerinin olduğunu düşünmektedirler.
- 1-5 yıl deneyime sahip olan yöneticiler hem 11-15 yıl hem de 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan yöneticilere göre daha fazla bireysel destek boyutunda liderliklerinin olduğunu düşünmektedirler.
- 1-5 yıl deneyimli olan yöneticiler 11-15 yıl deneyimli olan yöneticilere göre daha fazla entelektüel uyarım boyutunda liderliklerinin olduğunu düşünmektedirler.
- 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan yöneticiler hem 1-5 yıl hem de 6-10 yıl deneyime sahip olan yöneticilere göre daha az telkinle güdüleme ve koşullu ödüllendirme stillerinde liderliklerinin fazla olduğunu düşünmektedir.
- Karar verme stili ile deneyim süresi arasındaki anlamlılık değeri 0,05 den büyük olduğundan dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

Liderlik ve Karar Verme Stili Arasındaki İlişkinin Sonuçları

- Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerine göre, rasyonel karar verme tarzı ile dönüşümcü liderlik stili arasında yönü negatif olan, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile yöneticiler, ne kadar fazla dönüşümcü liderlik davranışına sahip ise o kadar az rasyonel karar vermektedir.
- Sezgisel karar verme stili ile dönüşümcü liderlik stili arasında negatif yönlü, istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile yöneticiler ne kadar fazla sezgisel karar verirlerse o kadar az dönüşümcü liderlik davranışı gösterirler.
- Bağımlı karar verme davranışı ile dönüşümcü liderlik stili arasında yönü pozitif ve zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Yöneticiler de kendilerini çalışanların onlar hakkında düşündüğü gibi ne kadar fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergilerse o oranda bağımlı karar verdiklerini düşünmektedir.
- Kaçınan karar verme davranışı ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında yönü pozitif, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı

bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların gözünden yöneticiler ve yöneticilerin gözünden kendileri için ne kadar fazla dönüşümcü liderlik davranışını gösterirse buna paralel olarak da kaçınma karar verme eğilimi artış gösterecektir. Yani dönüşümcü liderler karar vermekten kaçınıyor veya karar vermeyi ertelerler.

- Dönüşümcü liderlik stili ile kendiliğinden/anlık karar verme stili arasında yönü pozitif ve zayıf ama istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik stiline sahip yöneticiler kendiliğinden ve anlık kararlar vermektedir.
- Rasyonel karar ver stili ile etkileşimci liderlik stili arasında negatif yönlü, çok zayıf ancak istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile yöneticilerinin görüşlerine göre, etkileşimci liderlik davranışını sergileyen yöneticiler rasyonel karar verememektedir.
- Sezgisel karar verme stili ile etkileşimci liderlik stili arasında yönü negatif, zayıf ancak istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani, yöneticilerin sahip olduğu etkileşimci liderlik davranışı ne kadar fazla ise buna paralel olarak sezgisel karar verme davranışı o kadar azdır.
- Bağımlı karar verme davranışı ile etkileşimci liderlik stili arasında yönü pozitif, zayıf ve istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani yöneticiler ne kadar fazla etkileşimci liderlik davranışını gösterirse o oranda da bağımlı kararlar vermektedir.
- Kaçınan karar verme tarzı ile etkileşimci liderlik davranışı arasında yönü pozitif olan, zayıf ancak istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Kendiliğinden ve anlık karar verme davranışı ile etkileşimci liderlik stili arasında yönü pozitif olan, zayıf ama istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile etkileşimci liderlik özelliği gösteren yöneticiler kendiliğinden ve anlık kararlar vermektedir.
- Rasyonel karar ver stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında negatif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki

olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile yöneticilerinin görüşlerine göre, pasif/kaçınan liderlik davranışını sergileyen yöneticiler rasyonel karar verememektedir.

- Sezgisel karar verme davranışıyla pasif/kaçınan liderlik davranışı arasında da negatif yönlü, çok zayıf ancak istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile pasif/kaçınan liderlik davranışı gösteren yöneticiler sezgisel karar verememektedir.
- Bağımlı karar verme davranışı ile pasif/kaçınan liderlik davranışı arasında pozitif yönlü, çok zayıf ve istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile yöneticiler ne kadar fazla pasif/kaçınan liderlik davranışını gösterirse o oranda da bağımlı kararlar vermektedir.
- Kaçınan karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf ancak istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile pasif ve kaçınan liderlik stilini gösteren yöneticiler kaçınma karar verme stilini benimsemişlerdir.
- Kendiliğinden/anlık karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf ama istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile pasif/kaçınan liderlik davranışını gösteren yöneticiler kendiliğinden ve anlık kararlar vermektedir.

8.3. Yönetici ve Çalışanların Değerlendirmelerindeki Ortak Sonuçlar

Hem yöneticilerin kendileri ile ilgili tespitlerinde hem de çalışanların bakış açısıyla yöneticilerinin karar verme ve liderlik stili ile ilgili değerlendirmelerinde ortak olan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Hem yöneticilere göre hem de çalışanlara göre:

- Yöneticilerin algıladığı liderlik stili daha çok etkileşimci liderlik stildir.
- Yöneticiler daha çok rasyonel karar verme davranışı sergilerler.
- Pasif/Kaçınan liderlik stili alt boyutu olan istisnalarla pasif yönetim boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Sezgisel karar verme davranışı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- Dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarından, idealleştirilmiş etki davranış boyutu, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Bekar katılımcılar, idealleştirilmiş etki davranış, telkinle güdüleme, bireysel destek, entelektüel uyarım ve koşullu ödül boyutunda evli katılımcılara göre liderliklerinin daha fazla olduğunu düşünmektedir.
- Bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden ve anlık karar verme davranışları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Dönüşümcü liderlik tarzı alt boyutlarından telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki davranış, entelektüel uyarım boyutu ve etkileşimci liderlik stili ile meslek arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Mimar katılımcılar, idealleştirilmiş etki davranış, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım alt boyutu ve etkileşimci liderlik stili davranışında inşaat mühendisi katılımcılara göre liderliklerinin daha fazla olduğunu düşünmektedirler.
- Bireysel destek, koşullu ödül ve entelektüel uyarım alt boyutu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçınan liderlik stilleri ile çalışılan kurum/firma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- 22-29 yaş aralığındaki katılımcılar, 45 ve üstü yaş aralığındaki katılımcılara göre liderliklerinin bireysel destek, koşullu ödül ve entelektüel uyarım boyutunda daha baskın olduğunu düşünmektedirler.
- Bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden anlık karar verme stilleri ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealleştirilmiş etki atfedilen ve özgür bırakıcı liderlik boyutu ile deneyim süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Telkinle güdüleme, bireysel destek, entelektüel uyarım, istisnalarla aktif yönetim ve koşullu ödül alt boyutu ile deneyim süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- 1-5 yıl deneyimi olan katılımcılar, 11-15 yıl deneyimi olan katılımcılardan daha fazla bireysel destek boyutunda liderliklerinin olduğunu düşünmektedirler.

- Bağımlı karar verme, kaçınma karar verme ve kendiliğinden ve anlık karar verme tarzıyla deneyim süresi arasında anlamlı ilişki yoktur.
- Sezgisel karar verme tarzıyla dönüşümcü liderlik stili arasında negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Bağımlı karar verme stili ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönlü ve çok zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcılar, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili davranışını gösterdiği kadar kararlarını da bağımlı aldıklarını düşünmektedir.
- Kaçınan karar verme stili ve dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönlü ve çok zayıf ancak istatistiksel olarak %99 güven oranında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Katılımcılara göre, dönüşümcü liderler karar vermekten kaçınır veya karar vermeyi ertelerler.
- Kendiliğinden ve anlık karar verme tarzıyla dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif yönlü ve zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Dönüşümcü liderlik davranışı gösteren yöneticiler kendiliğinden ve anlık kararlar vermektedir.
- Sezgisel karar verme stili ile etkileşimci liderlik stili arasında negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Sezgisel karar veren yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışı gösteremedikleri saptanmıştır.
- Bağımlı karar verme tarzıyla etkileşimci liderlik tarzı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Yöneticiler ne kadar fazla etkileşimci liderlik davranışını gösterirse o oranda da bağımlı kararlar vermektedir.
- Kaçınan karar verme stili ve etkileşimci liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Etkileşimci liderlik stilini gösteren yöneticiler kaçınma karar verme stilini benimsemişlerdir.

- Kendiliğinden ve anlık karar verme tarzı ile etkileşimci liderlik tarzı arasında pozitif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Etkileşimci liderlik özelliği gösteren yöneticiler kendiliğinden ve anlık kararlar vermektedir.
- Bağımlı karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında pozitif yönlü, çok zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Kaçınan karar verme stili ve pasif/kaçınan liderlik stili arasında pozitif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Kendiliğinden ve anlık karar verme tarzıyla pasif/kaçınan liderlik tarzı arasında pozitif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Pasif/kaçınan liderlik davranışını gösteren yöneticiler bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden ve anlık kararlar vermektedir.

8.4. Yönetici ve Çalışanların Değerlendirmeleri Sonucunda Farklılaşan Noktalar

- Yöneticilerin görüşlerine göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak çalışanların görüşlerine göre, yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stili ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Yöneticilere göre, pasif/kaçınan liderlik stili alt boyutları ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ancak çalışanların görüşlerine göre, özgür bırakıcı (Laissez Faire) liderlik stili boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Yöneticilerin görüşlerine göre, erkek yöneticiler istisnalarla pasif yönetim boyutunda kadın yöneticilere göre liderlik davranışlarının daha fazla olduğunu düşünürken çalışanların görüşlerine göre ise kadın çalışanlar, yöneticilerini pasif yönetim boyutunda erkek çalışanlardan daha fazla liderliklerinin olduğunu düşünmektedir.
- Yöneticilerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerine göre rasyonel ve kendiliğinden/anlık karar verme stilleri ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki

olmadığı ancak çalışanların görüşlerine ise rasyonel ve kendiliğinden/anlık karar verme stili ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

- Yöneticilerin kendileriyle ilgili değerlendirmeler sonucunda, bağımlı ve kaçınma karar verme stili ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ancak çalışanların görüşlerine göre, bağımlı ve kaçınma karar verme stili ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin değerlendirmeleri sonucunda karar verme stilleri ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak çalışanlara göre, yöneticilerinin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Çalışanların yöneticileriyle ilgili görüşlerine göre dönüşümcü liderlik stili alt boyutu olan idealleştirilmiş etki(davranış) boyutu ile meslek arasında anlamlı bir ilişki yoktur ancak çalışanların görüşlerine göre anlamlı bir ilişki vardır.
- Yöneticilerin görüşlerine göre pasif/kaçınan liderlik stili ile meslek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ancak çalışanların görüşlerine göre anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin değerlendirmeleri sonucunda karar verme stilleri ile meslek arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak çalışanlara göre rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile meslek arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin değerlendirmeleri sonucunda karar verme stili ile çalıştıkları kurum/firma türü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak çalışanların gözünden yöneticilerinin rasyonel ve sezgisel karar verme stili ile çalıştıkları kurum/firma türü arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin değerlendirmelerine göre idealleştirilmiş etki (davranış) boyutu ile yaş arasında anlamlı ilişki vardır. Ancak çalışanların değerlendirmelerine göre idealleştirilmiş etki (davranış) boyutu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Yöneticilerin görüşlerine göre karar verme stilleri ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak çalışanların görüşlerine göre rasyonel ve sezgisel karar verme stili ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

- Yöneticilerin değerlendirmelerine göre etkileşimci ve pasif/kaçınan liderlik stili ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişki yoktur. Ancak çalışanlara göre arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Yöneticilerin değerlendirmelerine göre, karar verme stili ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak çalışanlara göre rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme stili ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Yöneticilere göre, karar verme stilleri ile deneyim süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak çalışanlara göre rasyonel ve sezgisel karar verme stili ile deneyim süresi arasında anlamlı ilişki vardır.
- Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerine göre, rasyonel karar verme stili ile dönüşümcü liderlik stili arasında negatif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak çalışanların görüşlerine göre, rasyonel karar verme stili ile dönüşümcü liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
- Çalışanların görüşlerine göre, rasyonel karar verme stili ile etkileşimci liderlik stili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ancak yöneticilerin değerlendirmeleri sonucunda rasyonel karar ver stili ile etkileşimci liderlik stili arasında negatif yönlü, çok zayıf ancak istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerine göre, rasyonel karar ver stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında negatif yönlü, zayıf fakat istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ancak çalışanların görüşlerine göre, rasyonel karar verme stili ile pasif/kaçınan liderlik stili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerine göre, Sezgisel karar verme tarzıyla pasif/kaçınan liderlik tarzı arasında da negatif yönlü, çok zayıf ancak istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ancak çalışanların görüşlerine göre, sezgisel karar verme tarzı ile pasif/kaçınan liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

BÖLÜM 9

9. ÖNERİLER

- Mimar yöneticiler, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stili davranışında inşaat mühendisi yöneticilere göre liderliklerinin daha fazla olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle inşaat mühendisi yöneticilerin mevcut olan liderlik özelliklerini arttırmak ve temsil ettikleri grupta etkin bir yönetici olmaları için İnşaat Mühendisleri Odası'nda liderlik ile ilgili çeşitli seminer ve eğitim düzenlenebilir.
- 22-29 yaş aralığındaki yöneticiler, 45 yaş ve üstü yöneticilere göre daha fazla bireysel destek, koşullu ödül ve entelektüel uyarım boyutunda liderliklerinin olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle 22-29 yaş aralığında olan yöneticilerden daha tecrübeli yöneticilerin yardım etmesi ve verilen performans ile ilgili hedeflerin her biri için takdir edilip ödüllendirilmesi tavsiye edilebilir.
- Etkileşimci liderlik stilini benimseyen yöneticiler, sezgisel karar verememektedir. Yöneticilerin, yüksek riskli ve önemli durumlarda, sezgisel karar verebilmeleri için belirli bir tecrübe kazanmaya çalışması tavsiye edilebilir.
- İstisnalarla pasif yöneten yöneticilere, daha fazla sorumluluk yüklenilmesi önerilmektedir.
- Türk inşaat sektöründe görev alan yöneticilerin liderlik ve karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi önemlidir. Dolayısıyla bu çalışmanın kapsamını genişletmeye yönelik, örneklem grubuna Türkiye dışındaki diğer ülkeler eklenip, o ülkelere ait kültürel farklılıklar göz önüne alınarak inşaat sektörü ile ilgili bir araştırma çalışması tavsiye edilebilir.

KAYNAKLAR

Adair, J. 2000. Karar Verme ve Problem Çözme. (Çev: Kalaycı, N. Edit: Atay, MT). 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akat, İ., Budak G., Budak G. 2002. İşletme Yönetimi. 4. Baskı. İzmir: Barış Yayınları.

Alver B. (2003). “Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Arabacı, S. (2012). Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **17**, 94-116.

Aslan, Ş. 2013. Duygusal Zekâ Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik. 2. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. 2006. Örgütsel Davranış. 1. Baskı. İstanbul: Arıkan Basın Yayın.

Avolio BJ, Gardner WL. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadersh. Q.* 16:305–38.

Avolio, B.J. ve Bass, B.M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond, *Emerging Leadership*, Lexington Books, Lexington, MA, 29-50.

Avolio, B. J., Rotundo, M., & Walumbwa, F. O. (2009). Liderlik Rolü Doluluk Belirleyicileri Olarak Erken Yaşam Deneyimleri: Ebeveyn Etkisi Önemi Ve Davranışını Kıрма Kuralı, *Üç Aylık Liderlik Dergisi*, **20**, 332 – 342.

Aydın, M. 2007. Eğitim Yönetimi. 8. Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.

Aytaç, M. ve Gürsakal, N. 2015. Karar Verme. 1. Baskı. Bursa: Dora Yayıncılık.

Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **1**, 1-20.

Bakan, İ. (2008). ‘Örgüt Kültürü’ Ve ‘Liderlik’ Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması’, *KMU İİBF Dergisi*, **14**.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, **13**, 1-3.

Baker, H. K. and Ricciardi, V., (2014). Tarafılık Yatırımcı Davranışını Nasıl Etkiler. *Avrupa Finansal İncelemesi*, 7-10.

Bakırcıoğlu, R. 2000. İlköğretim Ortaöğretim ve Yüksek Öğretimde Rehberlik ve Psikolojik Danışma. 5. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, **13**, 26-40.

Bass, M. B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share to Vision. *Organizational Dynamics*, **18**, 21-31.

Bass, B.M. & Avolio, B. (1999). Re-Examining The Components of The Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*. **72**, 441-462.

Bass, B.M. and Steidmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, Num. **2**, pp. 181-217.

Başaran, İ. E. 1992. Yönetimde İnsan İlişkiler. 1. Baskı. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.

- Başaran, İ. E. 1996. Türk Eğitim Sistemi. 3. Baskı. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. 1996. İşletmeler İçin Davranış Bilimleri. 2. Baskı. İstanbul: Avcıol Yayıncılık.
- Baytok, A. (2006). Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Beach, L. R. Ve Mitchell, T. R. (1978). A contingency model for the selection of decision strategies. *Academy of Management Review*, **3**, 439-449.
- Brestrich, E. T. 2001. Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik. 1. Baskı. Ankara: Seba Yayınları.
- Burns, M. G. 1978. Leadership. 7. Baskı. New York: Harper-Row.
- Burns, J., M., G., (1979). Two Excerpts from Leadership. *Educational Leadership*, **36**, 380-400.
- Can, H. 1991. Organizasyon ve Yönetim. 8. Baskı. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D.Y. 2004. Genel İşletmecilik Bilgileri. 5. Baskı. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Certo, S. T. (2003). Influencing Initial Public Offering Investors With Prestige: Signaling With Board Structures. *Academy of Management Review*, **28**, 428-443.
- Certo, S.T., Lester, R.H., Dalton, C.M. and Dalton, D.R. (2006), Üst yönetim ekipleri, strateji ve finansal performans: Meta-analitik inceleme. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, **43**, 810 – 835.
- Chaleff, I. 1995. The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders. 2. Basım. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, **16**, 297-334.

Çelik, G. Tantekin; Bağrıaçık, R. ve Oral, E. Laptalı. (25-26-27 Kasım 2011), Mimarlık Bölümü Öğrencilerinin Akademik Tükenmişlikleri. 6. İnşaat Yönetimi Kongresi, Bursa TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası.

Çelik, V. 2000. Eğitimsel Liderlik. 4. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çivici, T. (2016), Mimari tasarım bürolarında çalışan mimarların mesleki tükenmişlik düzeylerini etkileyen demotivasyon faktörleri. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, **31**, 281-292.

Daft, R. L. 2003. Management. 6th Edition. America: Thompson.

Darling-Hammond, L. 1999. Educating teachers for the next century: Rethinking practice and policy. In The education of teachers: Ninety-eighth yearbook of the National Society for the Study of Education, edited by G. A. Griffin. Chicago: University of Chicago Press.

De Jong, J. P. J. & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, **10**, 41-64.

Demir, T. G., Namlı, S., Hazar, Z., Türkeli, A. ve Cicioğlu, İ. H. (2018), Bireysel ve takım sporcularının karar verme stilleri ve mental iyi oluş düzeyleri, *CBÜ Bed. Eğt. Spor Bil. Dergisi*, **13**, 176-191.

Dessler, G. (2004), Management Principles and Practice For Tomorrow's Leader Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc., **3**.

Dilts, R. (1996). Visionary Leadership Skills. 7th Edition. Capitola: Meta Publication.

Dinçer, Ö. ve Yahya F. 1996. İşletme Yönetimine Giriş. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları

Dinklage, L. B. (1967): Adolescent Choice and Decision-Making, Monograph 2 A, Studies of Adolescents in Secondary Schools. Harvard School of Education. Publications Office: Cambridge.

Drucker, F.Peter. (1996), Mananing For The Future: The Nineteen Nineties and Beyond (Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası), 4. Baskı (Çev: Fikret Üçcan). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Drucker, P. F. (1999). The Coming Of The New Organization. *Harvard Business Review*. **66**, 45-53.

Drucker, P. (2001), The next society: A survey of the near future. *The Economist*. **1**, 3-5.

Dubrin, Andrew J. (1997), Fundamentals of Organizational Behavior. 6th Edition. America: Academic Media Solutions.

Duncan, E.A.S. 2009. Skills for Practice in Occupational Therapy. 1st Edition. Edinburg: Churchill Livingstone.

Edland, A. and Svenson, O. 1993. Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making. New York: Plenum Press.

Ehtiyar, Rüya V. Tekin ve Akgün Ömer. (2010), Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, **5**, 3394 – 3414.

Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centred leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, **7**, 17-26.

Erçetin, Ş. Ş. 2000. Lider Sarmalında Vizyon. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdem, A. (2002), Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ders Notları. Pamukkale Üni. Eğitim Fakültesi.

Erdoğan, İ. 1991. İşletmelerde Davranış. 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğruca, P. (2011). Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, SBE.

Eren, E. 2001. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ergun, G. (2008). Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ersöz F. ve Kabak M. (2010), Savunma Sanayi Uygulamalarında Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Literatür Araştırması, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, **9**, 97-125.

Fakotun, J. O., Salaam, M. O. & Ajegbomogun, F. O. (2010).The influence of leadership style on the performance of subordinates in Nigerian libraries. *Library Philosophy and Practice*. www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/fatokun-salaamajegbomogun.html.

Fidan, Y. 1998. İşletme Vizyonu ve Stratejisi, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları. Konya: KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları.

Garvin, D. and M.A., Roberto. (2001), What You Don't Know About Making Decisions. *Harvard Business Review*. **8**, 108-116.

Geçmez, T, (2009). Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, SBE.

Giderler, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Greenberg, J. and Baron, R. A. (2000), Behavior in Organizations, *New Jersey: Prentice-Hall*, **7**.

Güçray, S. S. (1995), Karar Verme Davranışları Ölçeği'nin (KDÖ) Geçerlik ve Güvenirliği, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **2**, 60-68.

Güney, S. 2015. Örgütsel Davranış. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.

Gürsakal, S. 2015. Karar Verme, Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri. 1. Baskı. Bursa: Dora Yayıncılık.

Güven, Ö. ve Sezici, E. (2016), Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, **14**, 111-132.

Harcar, T. 1992. Silahlı Kuvvetlerde Karar Verme. 1. Baskı. Ankara, K.H.O Yayınları.

Hammond, J. S.; Keeney, R. L. & Raiffa, H. 1999. Smart Choices: A Practical Guide To Making Beter Decisions. 3rd Edition. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Harmanlı, M. T. (2019). Etik Liderlik Üzerine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi EBE.

Harrison, F.E. (1996) "A Process Perspective on Strategic Decision Making", *Management Decision*, **34**, 46-53.

Hatipoğlu, Z. ve Zengin, A. (2018). Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, **3**, 400-421

Heller, F. A. (1971): Research on Five Styles of Managerial Decision-Making: A Study of Leadership Styles and Power Sharing. Tavistock Publication: London.

Hindle, H., Braithwait, J. and Iedem, R.. (2005), Patient Safety Research: A Review Of The Technical Literature. Sydney: University of New South Wale.

Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, A. 2000. Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, **43**: 449-467.

Hofstede, G., (2001), Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Hodgetts, RM (1999). Yönetim Teorisi, Süreci ve Uygulaması. (Çev. C. Çetin ve EC Mutlu). 5. Baskı. İstanbul: Beta Baskı Dağıtım A.Ş.

House RJ, Javidan M. (2004), Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1991). Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma Ve Uygulama. 4th Edition. New York: McGraw-Hill.

Hulderman, A. (2003). Decision-Making Styles and Learning Strategies of Police Officers; Implications for Community Policing. Oklahoma: Oklahoma State University, Faculty of The Graduate College of The Oklahoma State University, Doctorate Thesis.

İbicioğlu H., Çiftçi M. ve Kanten P., (2010), Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **12**.

İmrek, M. K. 2003. Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Jami, M. (2018). Karar Verme Sürecinde Liderlik Türlerinin Önemi: Irak'taki Hayır Kuruluşlarında Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi SBE.

Janssen, O. (2004), How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful, *Journal of Organizational Behavior*, **25**, 201–215.

Kaya, Y. K. 1999. Eğitim Yönetimi. 7. Baskı. Ankara: Bilim Yayınları.

Kalaycı, E. 2008. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 3. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kelley, R. (1992). The power of followership: How to create leaders people want to follow and follower who lead themselves. 1st edition. New York: Bantam Doubleday.

Keysan, Ş. (2018). Kişisel Özelliklerin Karar Verme Sürecine Etkileri: Denizli' De Finans Sektörü Çalışanları Üzerinde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi SBE.

Kılıç, T. (2003). Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Bir Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kırel Ç. 2004. Davranış Bilimlerine Giriş. 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kirby, P. C., Paradise, L. V., & King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of Educational Research*, **85**, 303–311.

Kline, R.B., 2004, Principles And Practice Of Structural Equation Modeling. *Guilford Press*, **2**, 366.

Koçel T. 1993. İşletme Yöneticiliği. 17. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Koçel, T. 2003. İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. 9. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçoğlu, E. (2010). İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi SBE.

Kolzow, D. R. (2014). Leading from Within: Buiding Organizational Leadership Capacity. International Economic Development Council, 1-314.

Kurt, Ü. (2003). Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kuzgun, Y. (2000). Meslek Gelişimi ve Danışmanlığı. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Küçüközkan, Y. (2017). Yönetimde Karar Vermenin Önemi. <https://www.saglikaktuel.com/yazi/yonetimde-karar-vermenin-onemi-7085.htm>
Erişim tarihi: 23.10.2019.

Lawton M.P. and Simon B. (1968), The ecology of social relationships in housing for the elderly. *The Gerontologist*. **2**, 108–15.

Leonard, N.H., Scholl, R.W. ve Kowalski, K.B. (1999) 'Bilgi işleme tarzı ve karar verme', *Örgütsel Davranış Dergisi*, **20**, 407–420.

Limsila, K. and Ogunlana, S.O. (2008) Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Style And subordinate Commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, **15**, 164-184.

Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2004). Educational administration: Concepts & practices. 6th Edition. Belmont, CA: Thomson Books/Cole.

Luthans, F., & Avolio, B. 2003. Authentic leadership development. K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Ed.), Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline: 241–258. San Francisco: Berrett- Koehler.

Mavioğlu, M. (2014). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Karar Verme Stratejilerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.

Naktiyok, A. ve İşcan, Ö. F. (2004), Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları [As determiners of employees' organizational coherence: organizational commitment and organizational justice perceptions], *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, **59**.

Nutt, P. (1976), Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use, *Academy of Management Review*, **2**, 1.

Oğuz, E. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ojokuku, R., Odetayo, T., & Sajuyigbe, A. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: A case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, **4**, 202-207.

Ok, Ş. (2018). Kişisel Özelliklerin Karar Verme Sürecine Etkileri: Denizli' de Finans Sektörü Çalışanları Üzerinde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE.

Onaran, O. (1975), Örgütlerde Karar Verme. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:321.

Öner, N. (1997), Türkiye'de kullanılan psikolojik testler, 2. Baskı. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

Özdamar, K. 2004. Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1. 5. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Özdamar, K. 2017. Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi. 10. Baskı. Ankara: Nisan Kitabevi.

Özmen, H. (2015). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanın İş Tatminine Etkisi Ve Kocaeli Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, SBE.

Pagonis, WG ve Cruikshank, JL (1992). Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War. 1st Edition. Boston: Harvard Business School Yayınları.

Peggy, C.Kirby, V.Paradise Louis and Margaret L.King. (1992), Extreordinary Leaders İn Education: Understanding Transformational Leadership, *Journal of Educational Research*, **2**.

Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, **13**, 583-599.

Phillips, S. D., Paziienza, N. J., and Ferrin, H. H. (1984), Decision-Making Styles and Problem-Solving Appraisal, *Journal of Counseling Psychology*, **4**, 497-502.

Ready, D.A. and Conger, J.A. (2007).”Talent Factory”, *Harvard Business Review*, June: 69-72.

Riggio, R. E. (2008). Leadership development: The current state and future expectations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, **60**, 383–392.

Robert B. DILTS, (1996), Visionary Leadership Skill, *Meta Publications*, **2**.

Robbins, S. P. & De Cenzo, D. A. (1998). Fundamentals o f Management. New Jersey: Prentice Hall Int., Inc.

Robbins, S. P. & Judge, T. (2012). Essentials of organizational behavior. 14th Edition. Boston: Pearson.

Rowold, J. & Schlotz, W. (2008). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Leadership Review*, **9**. 35-48.

Rue, L.N. and Byars, L.L. (2003), Management: Skills and Application. 10th Ed. Boston: McGraw Hill Irwin.

Rukhmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J., (2010). Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, **15**, 365-369.

Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi SBE.

Sargut, A. S. 2015. Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, 4. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.

Schoemaker, P.J.H.; Russo, J.E. (1993). A pyramid of decision approaches. *California Management Review*. **36**, 9–31.

Scott, S.G., Bruce, R.A. (1995), Decision Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, **5**, 55.

Seyidoğlu, H. 2001. Uluslararası İktisat, Teori, Politika ve Uygulama. 21. Baskı. İstanbul: Gizem Yayınları.

Simon, H. (1987) “Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion”, *The Academy of Management Executive*, **1**: 57-64.

Steinmann, H. and Schreyögg, G. 2000. Yönetim. 5. Baskı. Wiesbaden: Gabler.

Stogdill, R. 1974. Liderlik El Kitabı: Teori ve araştırma. 4. Baskı. New York: Özgür Basın.

Sullivan, E. J., Decker, P. J.. (2001), Effective Leadership and Management in Nursing, *Prentice Hall*, **5**.

Şahin, K. ve Gül, H. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **25**, 237-249.

Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N. ve Baş, A. (2016), Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **8**, 173-198.

Tari, B. ve Wasti, S. N. (2003). Algılanan Çevresel Belirsizlik, Örgüt Yapısı ve Sınırsal Faaliyetler Arasındaki İlişkilerin Bir Türk Yarı-Kamu Kurumunda Araştırılması. Afyon: 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı 309-326.

Taşdelen, A. (2002). “Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.

Tavanti, M. (2008). Transactional leadership. in Marturano, A. and Gosling, J. (eds.), Leadership. The Key Concepts, cit., 166-170.

Tengilimoğlu, D. (2005), Kamu Ve Özel Sektörlerinde Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **4**, 1-16.

Thompson. J. (2002), Ideologia e cultura moderna: teoria social e crítica na era dos meios de comunicação de massa. 9ª edição. Petropolis: Vozes.

Torrington, Chapman, J. 1983. Personnel Management. 2nd edition. London: Prentice-Hall.

Tortop, N. 1985. Kamu Personel Yönetimi. 7. Baskı. Ankara: “S” Yayınları.

Tosun. K. 1986. İşletme Yönetimi. 3. Baskı. İstanbul: Venüs Matbaası.

Töremen, F. ve Karakuş M. (2008), Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası, *Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **7**, 1-11.

Tuncer, G., Yıldız, F., ve Çelebioğlu, F. 2015. Kamu Maliyesi Coğrafyası. 4. Baskı. Kütahya: Akademia Yayınevi.

Uluğ, F. (1996). Yönetimde karar verme. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, **4**, 1-22.

Varoğlu, A. K. 2000. Problem Çözme ve Karar Verme, Askeri Yönetim Kursu Ders Notları. Ankara: KHO Basımevi.

Yarman, S. B. ve Ünal, A. N. 2015. Stratejik Karar Verme Boyutunda Bilgi Toplama/İşleme Amaçlı Karar Destek Sistemleri. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.

Yalınkılıç, D. (2012). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi SBE.

Yeşil Yurt S. (2007), Matematik Öğretiminde Kullanılan Dile İlişkin Öğrenci Görüşleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **6**, 90-100.

Yıldız, K. (2012), İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri, *The Journal of SAU Education Faculty*, **24**, 108-133.

Yılmaz, M. ve Talas, M. (2010), Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci, *Zeitschrift für die Welt der Türke*, **2**, 197-216.

Yiğitel, S. (2014). Öğretmen Ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, SBE.

Yörük, D., DüNDAR, S. ve Topçu, B. (2011), Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler, *Ege Akademik Bakış*, **11**, 103-109.

Yukl, G. 2010. Leadership in Organization. 7th edition. Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.

Yukl, G., and Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (147–197). Consulting Psychologists Press.

Wang, D.-S. and Hsieh, C.-C. (2013). Özgün liderliğin çalışan güveni ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi. *Sosyal Davranış ve Kişilik: Uluslararası bir dergi*, **41** (4), 613-624.

Wasti, A. S. (2003), Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **76**, 303-321.

Winkler, I. (2009). Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership. Heidelberg: Springer.

Wu TF, Tsai MH and Fey YHm Wu RTY. (2006), A Study of the Relationship between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan's International Tourist Hotels. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 1, 434-45.

Yücel, B. G. (2019). Okul Öncesi Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Zaccaro, S. J., Kemp, C. and Bader, P. (2004) "Leader Traits And Attributes", The Nature Of Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zel, U. 2006. Kişilik ve Liderlik. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.

EKLER

EK-1 Türk İnşaat Sektöründe Görev Alan Yöneticilerin Karar Verme Stillerine Ait Verilerin Güvenirlik Analizi

Karar verme alt bileşenlerine ilişkin sorular	Madde Silinir İse Cronbach Alfa Değeri
Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim	0,87
Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır	0,87
Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm	0,87
Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir	0,87
Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum	0,87
Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim	0,87
Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir	0,87
Genellikle doğruluğunu hissettiği kararlar veririm	0,87
Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir	0,87
Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim	0,87
Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım	0,85
Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır	0,85
Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım	0,85
Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider	0,85
Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım	0,85
Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim	0,85
Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim	0,85
Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm	0,85
Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim	0,85
Genellikle ani kararlar veririm	0,85
Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm	0,85
Çabuk karar veririm	0,85
Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm	0,85
Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım	0,85

EK-2 Türk İnşaat Sektöründe Görev Alan Yöneticilerin Liderlik Stillere Ait Verilerin Güvenirlilik Analizi

Liderlik stilleri alt bileşenlerine ilişkin sorular	Madde Silinir İse Cronbach Alfa Değeri
Çaba göstermeleri halinde çalışanlarıma yardım sağlarım	0,96
Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmem, beklerim	0,96
Dikkatimi hata ve uygunsuzlukları düzeltmeye yoğunlaştırırım	0,96
Önemli sorunlar ortaya çıktığında bunlara müdahale etmekten kaçınırım	0,96
Önem verdiğim değer ve ilkeleri açıklarım	0,96
Sorumluluk almaktan kaçınırım, gerek duyulduğunda ortada olmam	0,96
Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım	0,96
Gelecek hakkında iyimser konuşurum	0,96
Çalışanlarımın benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım	0,96
Sorunların çözümünden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim	0,96
Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum	0,96
Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım	0,96
Çalışanlarıma işleri düzgün tamamladıklarında ne elde edebileceklerini açıklarım	0,96
Önce kendi çıkarlarımı değil grubun iyiliğini düşünürüm	0,96
Çalışanlarıma sadece çalışma arkadaşı olarak değil birey olarak davranırım	0,96
Sorunların çözümünde harekete geçmeden önce temkinli davranırım	0,96
Çalışanlarımda saygı uyandıracak şekilde hareket ederim	0,96
Tüm dikkati yanlış ve başarısızlıkları düzeltmeye yoğunlaştırırım	0,96
Verdiğim kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım	0,96
Tüm hataların kaydını tutarım	0,96
Zor durumlarla karşılaştığımda karar vermektan kaçınırım	0,96
Çalışanlarımin sorunlara farklı açılarından bakmalarını sağlarım	0,96
Çalışanlarıma güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim	0,96
Verdiğim görevin nasıl tamamlanması gerektiğine dair yeni yollar öneririm	0,96
Çalışanlarıma ortak hedef duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım	0,96
Çalışanlarım işleri başarıyla tamamladığında memnuniyetimi ifade ederim	0,96
İşlerin başarılacağına dair güvenimi ifade ederim	0,96
Çalışanlarımin iş ile ilgili gereksinimlerini karşılamakta etkiliyimdir	0,96
Çalıştığım gruba başarılı liderlik ettiğimi düşünüyorum	0,96
Çalışanlarımin yapabileceklerinin en fazlasını yapmalarını sağlarım	0,96
Grubumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim	0,96
Çalışanlarımla uyumlu bir şekilde çalışırım	0,96
Çalışanlarımin başarıma arzusunu kamçılarım	0,96
İşle ilgili ihtiyaçların karşılanmasında etkiliyimdir	0,96
Çalışanlarıminin daha fazla çaba göstermelerini sağlarım	0,96

EK-3 Türk İnşaat Sektöründe Görev Alan Yöneticilere Ait Verilerin Normallik Dağılımları

Yöneticilerin demografik özelliklerine, karar verme ve liderlik stiline ait alt bileşenlerine ilişkin sorular	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim	-2,74	9,00
Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır	-2,06	4,84
Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm	-1,86	5,36
Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir	-1,65	5,05
Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum	-1,92	5,48
Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim	-1,49	4,10
Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir	-1,18	2,19
Genellikle doğruluğunu hissettiği kararlar veririm	-1,40	4,26
Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir	-1,61	2,89
Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim	-1,76	3,69
Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım	0,54	0,01
Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır	0,41	-0,53
Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım	0,49	-0,33
Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider	0,73	-0,06
Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım	0,94	0,57
Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim	0,95	0,54
Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim	0,70	0,19
Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm	0,91	0,40
Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı erteleri	0,83	0,45
Genellikle ani kararlar veririm	0,83	0,31
Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm	0,62	-0,19
Çabuk karar veririm	0,57	-0,24
Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm	0,85	0,35
Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım	0,70	-0,03
Çaba göstermeleri halinde çalışanlarıma yardım sağlarım	0,28	-0,08
Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmem, beklerim	0,96	-0,13
Dikkatimi hata ve uygunsuzlukları düzeltmeye yoğunlaştırırım	0,35	-0,55
Önemli sorunlar ortaya çıktığında bunlara müdahale etmekten kaçınırım	0,59	-0,72
Önem verdiğim değer ve ilkeleri açıklarım	0,36	0,06
Sorumluluk almaktan kaçınırım, gerek duyulduğunda ortada olmam	0,76	-0,48
Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım	0,18	-0,14
Gelecek hakkında iyimser konuşurum	0,42	-0,70
Çalışanlarımın benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım	0,29	-0,61

Yöneticilerin demografik özelliklerine, karar verme ve liderlik stiline ait alt bileşenlerine ilişkin sorular	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Sorunların çözümünden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim	0,75	-0,42
Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum	0,20	-0,16
Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım	0,40	-0,24
Çalışanlarıma işleri düzgün tamamladıklarında ne elde edebileceklerini açıklarım	0,40	-0,36
Önce kendi çıkarlarımı değil grubun iyiliğini düşünürüm	0,23	-0,26
Çalışanlarıma sadece çalışma arkadaşı olarak değil birey olarak davranırım	0,32	-0,24
Sorunların çözümünde harekete geçmeden önce temkinli davranırım	0,64	-0,33
Çalışanlarımda saygı uyandıracak şekilde hareket ederim	0,15	-0,37
Tüm dikkati yanlış ve başarısızlıkları düzeltmeye yoğunlaştırırım	0,26	-0,19
Verdiğim kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım	0,18	-0,38
Tüm hataların kaydını tutarım	0,37	-0,22
Zor durumlarla karşılaştığımda karar vermekten kaçınırım	0,42	-0,26
Çalışanlarımin sorunlara farklı açılarından bakmalarını sağlarım	0,52	-0,32
Çalışanlarıma güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim	0,40	-0,28
Verdiğim görevin nasıl tamamlanması gerektiğine dair yeni yollar öneririm	0,33	-0,29
Çalışanlarıma ortak hedef duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım	0,45	-0,57
Çalışanlarım işleri başarıyla tamamladığında memnuniyetimi ifade ederim	0,49	-0,11
İşlerin başarılı olacağına dair güvenimi ifade ederim	0,38	-0,21
Çalışanlarımin iş ile ilgili gereksinimlerini karşılamakta etkiliyimdir	0,50	-0,32
Çalıştığım gruba başarılı liderlik ettiğimi düşünüyorum	0,41	-0,51
Çalışanlarımin yapabileceklerinin en fazlasını yapmalarını sağlarım	0,40	-0,10
Grubumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim	0,49	-0,01
Çalışanlarımla uyumlu bir şekilde çalışırım	0,39	-0,40
Çalışanlarımin başarıma arzusunu kamçılarım	0,42	-,32
İşle ilgili ihtiyaçların karşılanmasında etkiliyimdir	0,41	-0,46
Çalışanlarımin daha fazla çaba göstermelerini sağlarım	0,38	-0,20
Cinsiyet	0,46	-1,80
Yaş	0,55	-0,78
Medeni Durum	-0,33	-1,90
Eğitim Durumu	0,34	-1,09
Meslek	0,12	-2,00
Çalışılan Kurum/Firma	0,04	-2,01
Deneyim Süresi	0,97	0,04

EK-4 Türk İnşaat Sektöründe Görev Alan Çalışanların Karar Verme Stillere Ait Verilerin Güvenirlik Analizi

Karar verme stili alt bileşenlerine ilişkin sorular	Madde Silinir İse Cronbach Alfa Değeri
Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarını iki kere kontrol eder	0,92
Karar vermeden önce doğru gerçekleri vardır	0,92
Mantıklı ve sistematik bir yolla karar verir	0,92
Karar vermesi dikkatli düşünmesini gerektirir	0,92
Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundurur	0,92
Kararlarını verirken içgüdülerine güvenir	0,92
Bir karar verirken sezgilerine güvenme eğilimindedir	0,92
Genellikle doğruluğunu hissettiği kararlar verir	0,92
Kararlarını verirken onun için akılcı bir nedenden daha çok, verdiği kararın doğruluğunu hissetmesi daha önemlidir	0,92
Karar verirken içinden gelen duygu ve tepkilere güvenir	0,92
Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyar	0,92
Eğer başkalarının desteğine sahipse önemli kararları almak onun için daha kolaydır	0,92
Önemli kararlarını alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanır	0,92
Önemli kararlar ile yüzleştiği zaman birinin ona doğru yolu göstermesi hoşuna gider	0,92
Üzerinde baskı hissetmediği sürece önemli kararlarını almaktan kaçınır	0,92
Mümkün olduğunca kararlarını erteler	0,92
Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık erteler	0,92
Önemli kararlarını, genellikle son dakikada verir	0,92
Üzerinde düşünmek onu rahatsız ettiği için pek çok kararı erteler	0,92
Genellikle ani kararlar verir	0,92
Kararlarını, çoğunlukla o anda verir	0,92
Çabuk karar verir	0,92
Kararlarını, sıklıkla düşünmeden verir	0,92
Kararlarını verirken, o anda doğal olan ne ise onu yapar	0,92

EK-5 Türk İnşaat Sektöründe Görev Yapan Çalışanların Liderlik Stilllerine Ait Verilerin Güvenirlilik Analizi

Karar verme stili alt bileşenlerine ilişkin sorular	Madde Silinir İse Cronbach Alfa Değeri
Şefim çaba göstermem halinde işlerimde yardımcı olur	0,96
Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmez, bekler	0,96
Dikkatini hata ve uygunsuzlukları düzeltmeye yoğunlaştırır	0,96
Önemli sorunlar ortaya çıktığında bunlara müdahale etmekten kaçınır	0,96
Önem verdiği değer ve ilkeleri açıklar	0,96
Sorumluluk almaktan kaçınır, gerek duyulduğunda ortada olmaz	0,96
Sorunların çözümünde farklı bakış açıları sergiler	0,96
Gelecek hakkında iyimser konuşur	0,96
Kendisiyle çalışmaktan gurur duyarım	0,96
Sorunların çözümünden önce işlerin kötüye gitmesini bekler	0,96
Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur	0,96
Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar	0,96
İşleri düzgün tamamladığımda ne elde edebileceğimi açıklar	0,96
Önce kendi çıkarlarını değil grubun iyiliğini düşünür	0,96
Çalışanlarına sadece çalışma arkadaşı olarak değil birey olarak davranır	0,96
Sorunların çözümünde harekete geçmeden önce temkinli davranır	0,96
Şefim saygımı kazanacak şekilde hareket eder	0,96
Tüm dikkatimi yanlışları ve başarısızlıkları düzeltmeye yoğunlaştırır	0,96
Verdiği kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır	0,96
Tüm hataların kaydını tutar	0,96
Zor durumlarla karşılaştığında karar vermekten kaçınır	0,96
Sorunlara birçok farklı açıdan bakmamı sağlar	0,96
Güçlü yönlerimi geliştirmem için yardım eder	0,96
Verdiği görevin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir	0,96
İşlerde ortak hedef duygusuna sahip olmanın önemini vurgular	0,96
İşleri düzgün tamamladığımda memnuniyetini ifade eder	0,96
İşlerin başarılacağına dair güvenini ifade eder	0,96
İş ile ilgili ihtiyaçlarımı karşılamakta etkilidir	0,96
Şefim bana göre, ekibimize başarılı liderlik ediyor	0,96
İşlerde yapabileceğimin en fazlasını yapmamı sağlar	0,96
Grubumuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder	0,96
Benimle uyumlu bir şekilde çalışır	0,96
Başarma arzumu kamçılar	0,96
İşlere dair ihtiyaçların karşılanmasında etkilidir	0,96
Daha fazla çaba göstermemi sağlar	0,96

EK-6 Türk İnşaat Sektöründe Görev Yapan Çalışanlara Ait Verilerin Normallik Dağılımları

Çalışanların demografik özelliklerine, karar verme ve liderlik stiline ait alt bileşenlerine ilişkin sorular	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarını iki kere kontrol eder	-2,05	3,71
Karar vermeden önce doğru gerçekleri vardır	-1,80	2,76
Mantıklı ve sistematik bir yolla karar verir	-1,76	2,92
Karar vermesi dikkatli düşünmesini gerektirir	-1,75	3,20
Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundurur	-1,79	3,07
Kararlarını verirken içgüdülerine güvenir	-1,33	1,57
Bir karar verirken sezgilerine güvenme eğilimdedir	-1,20	1,16
Genellikle doğruluğunu hissettiği kararlar verir	-1,59	2,56
Kararlarını verirken onun için akılcı bir nedenden daha çok, verdiği kararın doğruluğunu hissetmesi daha önemlidir	-1,39	1,27
Karar verirken içinden gelen duygu ve tepkilere güvenir	-1,44	1,43
Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyar	0,30	-0,19
Eğer başkalarının desteğine sahipse önemli kararları almak onun için daha kolaydır	0,53	-0,29
Önemli kararlarını alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanır	0,43	-0,81
Önemli kararlar ile yüzleştiği zaman birinin ona doğru yolu göstermesi hoşuna gider	0,39	-0,56
Üzerinde baskı hissetmediği sürece önemli kararlarını almaktan kaçınır	0,45	-0,25
Mümkün olduğunca kararlarını erteler	0,64	0,23
Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık erteler	0,55	-0,17
Önemli kararlarını, genellikle son dakikada verir	0,49	-0,12
Üzerinde düşünmek onu rahatsız ettiği için pek çok kararı erteler	0,60	0,06
Genellikle ani kararlar verir	0,73	0,23
Kararlarını, çoğunlukla o anda verir	0,78	0,14
Çabuk karar verir	0,65	-0,17
Kararlarını, sıklıkla düşünmeden verir	0,69	0,07
Kararlarını verirken, o anda doğal olan ne ise onu yapar	0,71	0,00
Şefim çaba göstermem halinde işlerimde yardımcı olur	0,23	-0,33
Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmez, bekler	0,88	-0,31
Dikkatini hata ve uygunsuzlukları düzeltmeye yoğunlaştırır	0,57	-0,16
Önemli sorunlar ortaya çıktığında bunlara müdahale etmekten kaçınır	0,66	-0,49
Önem verdiği değer ve ilkeleri açıklar	0,28	-0,36
Sorumluluk almaktan kaçınır, gerek duyulduğunda ortada olmaz	0,86	0,08
Sorunların çözümünde farklı bakış açıları sergiler	0,44	-0,29
Gelecek hakkında iyimser konuşur	0,63	-0,55
Kendisiyle çalışmaktan gurur duyarım	0,58	-0,44
Sorunların çözümünden önce işlerin kötüye gitmesini bekler	0,94	0,12

Çalışanların demografik özelliklerine, karar verme ve liderlik stiline ait alt bileşenlerine ilişkin sorular	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur	0,07	-0,32
Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar	0,36	-0,20
İşleri düzgün tamamladığımda ne elde edebileceğimi açıklar	0,23	-0,42
Önce kendi çıkarlarını değil grubun iyiliğini düşünür	0,34	-0,10
Çalışanlarına sadece çalışma arkadaşı olarak değil birey olarak davranır	0,47	-0,12
Sorunların çözümünde harekete geçmeden önce temkinli davranır	0,76	-0,19
Şefim saygımı kazanacak şekilde hareket eder	0,07	-0,58
Tüm dikkatimi yanlışları ve başarısızlıkları düzeltmeye yoğunlaştırır	0,31	-0,10
Verdiği kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır	0,19	-0,63
Tüm hataların kaydını tutar	0,33	-0,54
Zor durumlarla karşılaştığında karar vermekten kaçınır	0,55	0,21
Sorunlara birçok farklı açıdan bakmamı sağlar	0,55	-0,19
Güçlü yönlerimi geliştirmem için yardım eder	0,38	-0,37
Verdiği görevin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir	0,37	-0,57
İşlerde ortak hedef duygusuna sahip olmanın önemini vurgular	0,42	-0,16
İşleri düzgün tamamladığımda memnuniyetini ifade eder	0,35	-0,66
İşlerin başarılacağına dair güvenini ifade eder	0,25	-0,56
İş ile ilgili ihtiyaçlarımı karşılamakta etkilidir	0,44	-0,28
Şefim bana göre, ekibimize başarılı liderlik ediyor	0,26	-0,60
İşlerde yapabileceğimin en fazlasını yapmamı sağlar	0,35	-0,49
Grubumuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder	0,32	-0,51
Benimle uyumlu bir şekilde çalışır	0,24	-0,51
Başarma arzumu kamçılar	0,29	-0,62
İşlere dair ihtiyaçların karşılanmasında etkilidir	0,29	-0,34
Daha fazla çaba göstermemi sağlar	0,43	-0,02
Cinsiyet	0,16	-2,00
Yaş	0,60	-0,66
Medeni Durum	-0,13	-2,00
Eğitim Durumu	0,60	-0,92
Meslek	0,10	-2,01
Çalışılan Kurum/Firma	-0,24	-1,96
Deneyim Süresi	1,03	0,30

EK-7 Yöneticilerin Demografik Özelliklerini Belirlemek İçin Uygulanan Anket Formu

Bu anket formu Hasan Kalyoncu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'nde yürütülmekte olan *“Türk İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”* başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

1. Çalıştığınız iş yerindeki görev pozisyonunuz?

Yönetici

Çalışan

2. Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

3. Yaşınız

22-29

30-37

38-45

45 ve üstü

4. Medeni Durumunuz

Bekar

Evli

5. Eğitim Durumunuz

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

6. Mesleğiniz

Mimar

İnşaat Mühendisi

7. Çalışılan Kurum/Firma

Kamu Kurumu

Özel Firma

8. İnşaat sektöründeki deneyim süreniz

1-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16-20 yıl

21 yıl ve üzeri

EK-8 Yöneticilerin Karar Verme Stillerini Belirlemek İçin Uygulanan Anket Formu

KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ Aşağıda yöneticilerin önemli kararları nasıl aldıklarını tanımlayan ifadeler verilmiştir. Lütfen her ifade için, yöneticiliğinizi düşünerek ne düzeyde katıldığınız ile ilgili seçenekleri işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
a. Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim					
b. Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır					
c. Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm					
d. Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir					
e. Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum					
f. Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim					
g. Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir					
h. Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm					
i. Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir					
j. Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim					
k. Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım					
l. Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır					
m. Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım					
n. Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider					
o. Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım					
p. Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim					
q. Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim					
r. Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm					
s. Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim					
t. Genellikle ani kararlar veririm					
u. Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm					
v. Çabuk karar veririm					
w. Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm					
x. Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım					

EK-9 Yöneticilerin Sahip Olduğu Liderlik Stillerini Belirlemek İçin Uygulanan Anket Formu

LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ Aşağıda yöneticilerin liderlik stillerini tanımlayan ifadeler verilmiştir. Lütfen her ifade için, yöneticiliğinizi düşünerek ne düzeyde katıldığınız ile ilgili seçenekleri işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
a. Çaba göstermeleri halinde çalışanlarıma yardım sağlarım					
b. Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmem, beklerim					
c. Dikkatimi hata ve uygunsuzlukları düzeltmeye yoğunlaştırırım					
d. Önemli sorunlar ortaya çıktığında bunlara müdahale etmekten kaçınırım					
e. Önem verdiğim değer ve ilkeleri açıklarım					
f. Sorumluluk almaktan kaçınırım, gerek duyulduğunda ortada olmam					
g. Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım					
h. Gelecek hakkında iyimser konuşurum					
i. Çalışanlarımin benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım					
j. Sorunların çözümünden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim					
k. Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum					
l. Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım					
m. Çalışanlarıma işleri düzgün tamamladıklarında ne elde edebileceklerini açıklarım					
n. Önce kendi çıkarlarımı değil grubun iyiliğini düşünürüm					
o. Çalışanlarıma sadece çalışma arkadaşı olarak değil birey olarak davranırım					
p. Sorunların çözümünde harekete geçmeden önce temkinli davranırım					
q. Çalışanlarımda saygı uyandıracak şekilde hareket ederim					
r. Tüm dikkati yanlış ve başarısızlıkları düzeltmeye yoğunlaştırırım					
s. Tüm dikkati yanlış ve başarısızlıkları düzeltmeye yoğunlaştırırım					
t. Tüm hataların kaydını tutarım					
u. Zor durumlarla karşılaştığımda karar vermekten kaçınırım					
v. Çalışanlarımin sorunlara farklı açılarından bakmalarını sağlarım					
w. Çalışanlarıma güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim					
x. Verdiğim görevin nasıl tamamlanması gerektiğine dair yeni yollar öneririm					
y. Çalışanlarıma ortak hedef duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım					

LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ Aşağıda yöneticilerin liderlik stillerini tanımlayan ifadeler verilmiştir. Lütfen her ifade için, yöneticiliğinizi düşünerek ne düzeyde katıldığınız ile ilgili seçenekleri işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
z. Çalışanlarım işleri başarıyla tamamladığında memnuniyetimi ifade ederim					
aa. İşlerin başarılacağına dair güvenimi ifade ederim					
bb. Çalışanlarımın iş ile ilgili gereksinimlerini karşılamakta etkiliyimdir					
cc. Çalıştığım gruba başarılı liderlik ettiğimi düşünüyorum					
dd. Çalışanlarımın yapabileceklerinin en fazlasını yapmalarını sağlarım					
ee. Grubumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim					
ff. Çalışanlarımla uyumlu bir şekilde çalışırım					
gg. Çalışanlarımın başarıma arzusunu kamçılarım					
hh. İşle ilgili ihtiyaçların karşılanmasında etkiliyimdir					
ii. Çalışanlarımın daha fazla çaba göstermelerini sağlarım					