

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM TARZI İLE LİDERLİK TARZLARI (TÜRLERİ)  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**DİNÇER ÜNLÜ**

**GAZİANTEP – 2018**

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM TARZI İLE LİDERLİK TARZLARI (TÜRLERİ)  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**DİNÇER ÜNLÜ**

**TEZ DANIŞMANI**

**DOÇ. DR. TUBA BÜYÜKBEŞE**

**GAZİANTEP – 2018**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE  
YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU**

**İşletme** Anabilim Dalı **İşletme** Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Dinçer ÜNLÜ** tarafından hazırlanan “**Yöneticilerin İletişim Tarzı İle Liderlik Tarzları (Türleri) Arasındaki İlişki**” başlıklı tez, 20/11/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u> <u>Kurumu/Üniversitesi</u>	<u>İmzası:</u>
<b>Tez Danışmanı</b>	Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE	
<b>Jüri Başkanı</b>	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	
<b>Jüri Üyesi</b>	Dr. Öğr. Üyesi Yakup DURMAZ Hasan Kalyoncu Üniversitesi	
<b>Jüri Üyesi</b>	Dr. Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU Gaziantep Üniversitesi	

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

**Prof. Dr. Mazlum ÇELİK**  
**Enstitü Müdürü**

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Yöneticilerin İletişim Tarzı İle Liderlik Tarzları (Türleri) Arasındaki İlişki**” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. ../../2018

**Diğer ÜNLÜ**



## ÖNSÖZ

Tezimin her aşamasında sabırla ve destekleri ile yanımda olan, kendisine ihtiyaç duyduğum her zaman bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan ve her zaman ve her koşulda beni motive eden tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Tuba Büyükbeşe'ye bana olan inancı ve anlayışı için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmam süresince yanımda olan ve her zaman maddi ve manevi desteğini esirgemeyen çok değerli aileme tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Gaziantep, 2018

Dinçer ÜNLÜ



## ÖZET

Bu araştırmada, yöneticilerin liderlik tarzları ile iletişim becerileri arasındaki ilişki iş görenlerin bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Araştırma Ankara'da çalışmakta olan 18 yaş üstü 408 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Veri toplamada katılımcıların iletişim tarzlarını, liderlik türlerini ve kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik soruların yer aldığı anket formu kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; etkileşimli liderlik, bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim düzeyini artırmaktadır. Otokratik liderlik, bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim düzeyini azaltmaktadır. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik ve etkileşimli liderlik, etkileyici iletişim düzeyini artırırken; otokratik liderlik, etkileyici iletişim düzeyini azaltmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, liderlik tarzları, iletişim, iletişim tarzları

## **ABSTRACT**

In this study, the relationship between the leadership styles of managers and their communication skills was evaluated with the perspective of the employees. The study was conducted with 408 participants over the age of 18 working in Ankara. The questionnaire form was used to collect the data, the types of leadership and the personal information of the participants.

According to the findings obtained from the research; interactivity leadership, information provider evaluator communication level. Autocratic leadership reduces the level of information-evaluative communication. However, while transformative leadership and interactivity leadership increase the level of impressive communication; autocratic leadership reduces the level of impressive communication.

**Key Words:** Leadership, leadership styles, communication, communication styles.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	viii

## BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.1.2. Alt Problemler.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.6. Tanımlar.....	5

## İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1. Liderlik.....	6
2.1.1. Liderin Özellikleri.....	7
2.1.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar .....	8
2.1.3. Liderlik Yaklaşımları .....	9
2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı .....	9
2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları .....	10
2.1.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları .....	11
2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	12
2.1.3.2.3. Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı .....	13
2.1.3.2.4. Likert'in Yönetim Sistemi Çalışması .....	14
2.1.3.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi .....	15



2.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	17
2.1.3.4. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı .....	18
2.1.4. Yetki ve Güç Temelli Liderlik Tarzları .....	19
2.1.4.1. Otokratik Liderlik .....	20
2.1.4.2. Demokratik Liderlik .....	20
2.1.5. Modern Liderlik Tarzları .....	21
2.1.5.1 Dönüştürücü Liderlik .....	22
2.1.5.2. Etkileşimci Liderlik .....	24
2.1.5.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	26
2.2. İletişim ve İletişim Tarzları.....	26
2.2.1. İletişim Süreci Ve Öğeleri .....	28
2.2.1.1. İleti .....	30
2.2.1.2. Kanal.....	30
2.2.1.3. Alıcı .....	30
2.2.1.4. Geri Bildirim.....	30
2.2.2. İletişim Türleri .....	31
2.2.2.1. Kişi İçi İletişim .....	32
2.2.2.2. Kişiler Arası İletişim.....	32
2.2.2.3. Kitle İletişimi .....	36
2.2.2.4. Örgütsel İletişim .....	36
2.2.3. İletişim Engelleri.....	39
2.2.4. Yönetimde İletişim .....	40
2.2.4.1. İletişimin Yönetimdeki Fonksiyonları .....	40
2.2.4.2. Yönetim Süreçleri ve İletişim .....	41
2.2.5. Etkili Yönetici İletişimi .....	43
2.3. İlgili Araştırmalar .....	46

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>YÖNTEM .....</b>	<b>48</b>
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	48
3.2. Evren ve Örneklem .....	49
3.3. Veri Toplama Araçları .....	52
3.3.1. İletişim Tarzları Ölçeği .....	52
3.3.1.1. Açımlayıcı Faktör Analizi .....	53

3.3.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	55
3.3.2. Liderlik Tarzları Ölçeği .....	56
3.3.2.1. Açımlayıcı Faktör Analizi .....	56
3.3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	59
3.3.3. Demografik Bilgi Formu .....	61
3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması.....	61
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	61

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUM..... 63**

4.1. İş Gören Görüşleri Açısından İletişim Tarzları ve Liderlik Tarzları Faktörlerinin Betimleyici İstatistikleri.....	63
4.2. İş Gören Görüşleri Açısından İletişim Tarzları ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiler .....	63
4.3. İletişim Tarzları ve Liderlik Tarzları Açısından İşgörenlerin Algısına İlişkin Bağımsız Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	67
4.3.1. Cinsiyet Açısından.....	67
4.3.2. Çalışılan Sektör Açısından.....	69
4.3.3. Kurumdaki Pozisyon Açısından .....	70
4.3.4. Mesleki Tecrübe Açısından .....	72

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER..... 75**

5.1. Sonuç .....	75
5.2. Öneriler .....	78

### **KAYNAKÇA..... 80**

### **EKLER .....**

Ek 1. İletişim Tarzları Ölçeği .....	90
Ek 2. Liderlik Tarzları Ölçeği.....	91
Ek 3. Kişisel Bilgi Formu .....	93

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

<b>Tablo 1.</b> Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı.....	<b>11</b>
<b>Tablo 2.</b> Teori X ve Y'ye Özgü Varsayımlar.....	<b>14</b>
<b>Tablo 3.</b> Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin Karşılaştırılması .....	<b>25</b>
<b>Tablo 4.</b> Savunucu ve Açık İletişim .....	<b>35</b>
<b>Tablo 5.</b> Örneklemeye İlişkin Özellikler .....	<b>51</b>
<b>Tablo 6.</b> İletişim Tarzları Ölçeği'nin Faktör Yapısı ve Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı.....	<b>54</b>
<b>Tablo 7.</b> İletişim Tarzları Ölçeği Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri.....	<b>56</b>
<b>Tablo 8.</b> Liderlik Tarzları Ölçeği'nin Faktör Yapısı ve Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı.....	<b>58</b>
<b>Tablo 9.</b> Liderlik Tarzları Ölçeği Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri.....	<b>61</b>
<b>Tablo 10.</b> Normallik Test Sonuçları.....	<b>62</b>
<b>Tablo 11.</b> Araştırma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistikleri.....	<b>63</b>
<b>Tablo 12.</b> Korelasyon Analizi Tablosu .....	<b>64</b>
<b>Tablo 13.</b> Liderlik Tarzlarının Bilgi Sağlayıcı Değerlendirici İletişim Üzerine Etkisi..	<b>65</b>
<b>Tablo 14.</b> Liderlik Tarzlarının Eğitici Etkileyici İletişim Üzerine Etkisi .....	<b>66</b>
<b>Tablo 15.</b> Liderlik Tarzlarının İletişim Tarzları Ölçeği Toplamı Üzerine Etkisi.....	<b>66</b>
<b>Tablo 16.</b> İletişim Tarzları Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	<b>67</b>
<b>Tablo 17.</b> Liderlik Tarzları Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	<b>68</b>
<b>Tablo 18.</b> İletişim Tarzları Ölçeğinin Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu .....	<b>69</b>
<b>Tablo 19.</b> Liderlik Tarzları Ölçeğinin Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu .....	<b>69</b>
<b>Tablo 20.</b> İletişim Tarzları Ölçeğinin Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşması.....	<b>70</b>
<b>Tablo 21.</b> Liderlik Tarzları Ölçeğinin Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşması .....	<b>71</b>
<b>Tablo 22.</b> İletişim Tarzları Ölçeğinin Mesleki Tecrübeye Göre Farklılaşması .....	<b>72</b>
<b>Tablo 23.</b> Liderlik Tarzları Ölçeğinin Mesleki Tecrübeye Göre Farklılaşması.....	<b>73</b>
<b>Tablo 24.</b> Hipotezlerin Kabul-Red Durumu.....	<b>74</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Yönetim Tarzı Matrisi .....	16
Şekil 2. Fiedler'in Durumsallık Modelindeki Değişkenler Arasındaki Etkileşim.....	19
Şekil 3. Liderliğin Dönüşüm Modeli .....	22
Şekil 4. İletişim Süreci ve Öğeleri .....	29
Şekil 5. İletişim Türleri ve Kullanımları .....	31
Şekil 6. Araştırmanın Modeli .....	48
Şekil 7. İletişim Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli.....	55
Şekil 8. Liderlik Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli .....	60



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Lider kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İlk topluluklarda dahi belirli kriterlere uyan kişiler bulunduğu topluluğun lideri olarak görülmüş, kendilerine ona göre davranılmıştır (Yıldız, 2013: 24). Zamanla liderlik farklı açılardan ele alınmış ve her alanda liderin tanımı o alanın gereksinimlerine göre yapılmaya başlanmıştır. Liderlik 19.yy'a kadar askeri, dini ve politik açıdan ele alınmıştır. Ancak sanayi devrimi ile birlikte lidere ve liderliğe bakış deyim yerindeyse yeniden doğmuş ve yorumlanmıştır. Artık insanlığın hayatında, işletmeler, şirketler, örgütler, ticari organizasyonlar ve bunların beraberinde getirdiği yeni kavram, tanımlar var olacaktı. Bu yapıların nihai hedefi başarılı olmak ve bunu sürekli kılmaktı. Örgütlerin, şirketlerin artması demek bunların sayıları kadar başarılı olma ve bu başarıyı sürekli kılma isteği demekti ki bunun doğal sonucu da rekabetti. Başarı için çalışan yapının bütününe sağlıklı işlemesi gerekiyordu. Sanayi, sanayileşme denilen şey aslında makineleşme, seri üretim ve benzeri ifadeler demek olsa da rekabette ipi göğüslemek için sadece bunlar yeterli olamazdı ve bu gaye insandan bağımsız düşünülemezdi. İnsan unsuru bu koca çarkın en önemli dişlisiydi ve işletmeler üzerine yapılan çalışmalarda ayrı başlık altında inceleniyor, değerlendiriliyordu. İnsanlar işletmeler içerisinde farklı sıfatlarla bulunuyorlardı. İşçi, uzman, yönetici, şef, müdür, müdür yardımcısı vb (Gümüş, 2010: 19).

Lider, bu yapılar içerisinde varlığı bilinen, kendisine ihtiyaç duyulan, ama konumu lider olarak değil de en ihtişamlı ifadeyle, günümüz tabiriyle CEO diye tanımlanan en önemli unsurdur. Çünkü lider, etrafındakileri bir amaca inandırmalı, o amacın gerçekleşmesi için onları harekete geçirmeli ve insanlar onu gönüllü olarak takip etmelidir. Liderin öneminin artması ve onun bir araştırma konusu olmasındaki en temel unsur, örgütler arttıkça ve geliştikçe hedefe ulaşmada bireysel etkinliğin yetersiz kalması ve grubun başarısının kaçınılmaz olmasıdır. Liderin olduğu yerde muhakkak bir ekip, grup vardır ve tanımına da bakıldığında bu grubu hedefe ulaştıracak kişi liderdir (Demir vd., 2010: 132).

Her ne kadar, liderin onu ayıran fiziki ve karakteristik özelliklerinden, onu ortaya çıkaran koşullardan ve onun davranışlarından yola çıkarak belli başlı lider ve

liderlik tanımı yapılıyorsa da liderin, liderliğin bir formülü yoktur. Çünkü lider doğası gereği özgündür. Rekabetin itici gücü zamanla işletmeleri geliştirdiği ve değiştirdiği gibi liderleri de etkilemiş, farklı liderlik tarzları ortaya çıkmış ve araştırılmıştır (Uzun, 2005: 4).

Yönetici, var olan yol göstericileri (kararnameler, direktifler, emirler vb.) örgüt yapısını ve süreci kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Örgüt bir yapı, yönetim bu yapının işletilme süreci, yönetici yapıyı işleterek yönetim sürecini oluşturan kişiyi anlatır. Örgütlerde iletişim sürecinin başlatıcısı, çoğunlukla yönetim kademesidir. O halde, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yöneticilerin alanlarında uzman, mümkün olduğu kadar nesnel ve güvenilir olmaları beklenmektedir. Fakat iletişim konusunda bir örgütte çalışan tüm işgörenlerin de sorumlu olduğu unutulmamalıdır (Başaran, 2004: 108).

Yönetici iletişimde bulunurken, iletişim araçlarının en uygununu seçip bunları kullanmakla, işgörenlerin etkililik ve verimlilik derecelerini yükseltebilir. Bir yöneticinin iletişim aracı seçerken kullanacağı ölçütler; erişilebilirlik, maliyet, etki, amaca uygunluk, tepki ve becerilerdir. Yöneticilerin örgütte kullandıkları iletişim araçları ise, jest ve mimikler, yazılı ve sözlü araçlardır (Yüceler, 2009: 447).

Teknik alanda yaşanan önemli gelişme ve değişiklikler, örgüt yöneticilerinin düşünce ve görüşlerinde de değişim olmasını zorunlu hale getirmiştir. Yöneticilerin yalnızca deneyimlerin sonucuna ve geçmişe dayanması gerektiği görüşün savunulduğu devrin geçtiği kabul edilmelidir. İletişim, yönetimde bir kısım fonksiyonlara sahiptir ve bu fonksiyonları açısından sınıflanır. Ayrıca iletişim, yönetim süreçleri içinde önemli rol oynar (Şahin, 2007: 84).

Bu noktada liderlik tarzları ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin iş gören bakış açısı ile değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Liderlik tarzları ile iletişim tarzları arasında ilişki olabileceğine yönelik araştırmamızın temelini bağlanma teorisi, sosyal mübadele teorisi ve yol-hedef teorisi olmak üzere üç temel teoriye dayandırmaktayız.

Bağlanma teorisi (attachment theory) kişinin kendisine güven veren bir bağlanma figürü aracılığı ile sosyal ilişkilerini geliştirdiğini öne sürer. (Shaver ve Mikulincer, 2007: 651). Yetişkinlerin bağlanma tarzları ile ilişki yönelimli liderlik davranışı tercihleri arasında ilişki tespit edilmiştir. Örneğin, bağlanma teorisine göre

güvenli bağlanma tarzı tercih eden takipçiler sosyal karizması olan liderleri tercih etmektedir. Bu durumda liderlik tarzı ile takipçilerin iletişim tarzları arasında bir ilişki olması muhtemeldir (Shalit ve diğerleri, 2010).

Sosyal Mübadele Teorisi'nde (social exchange theory) kişi, ödüllendirici hizmetler sunduğu kişileri kendisine borçlu kılar. Borçlu hisseden kişiler de bunun karşılığını vermeye çalışır (Huang vd., 2016: 249). Liderlik açısından bakıldığında bu, lider ile takipçileri arasında karşılıklılık esasını üzerinde cereyan eden ilişkilerin temelini sosyal mübadele teorisi açıklamaktadır. Bu nedenle araştırmamızın dayandığı bir başka teori olmaktadır (Landry ve Vandenberghe, 2010).

Liderin takipçileri örgütsel hedeflere ulaştırmada yardımcı olması felsefesi üzerine kurulan yol-hedef teorisinde (path-goal theory) liderin takipçilerini motive etmek için ilişkiler kurduğu varsayılır (Silverthorne, 2001). İlişkiler iletişim, yönlendirme ve destek şeklinde ortaya çıkar. Bunu yaparken lider, takipçilerin özelliklerini, örgütün kültürünü ve örgütsel amaçları gerçekleştiren çalışan başarısını dikkate alır ve bunlara göre liderlik tarzını belirler (Whitener, 2007). Bu durumda liderin yönlendirme tarzı ile örgütsel iletişim arasında bir ilişki aranmalıdır.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

İş görenlerin bakış açısına göre yöneticilerin liderlik tarzları ile iletişim becerileri arasında bir ilişki var mıdır?

### **1.1.2. Alt Problemler**

1. Algılanan liderlik tarzlarının, algılanan bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

2. Algılanan liderlik tarzlarının, algılanan eğitici etkileyici iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

3. Algılanan liderlik tarzlarının, algılanan iletişim tarzları genel üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, yöneticilerin liderlik tarzlarının iletişim tarzları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bunu tespit etmek için çalışanların yöneticilerinin liderlik ve iletişim tarzları hakkındaki algılarına başvurulmuştur. Bu temel amaç yanında, iş görenlerin bir kısım demografik özellikleri ile yöneticinin izlediği liderlik ve iletişim tarzına yönelik algıları arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması da amaçlanmıştır.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

İnsan gücü kaynağının giderek öneminin artması, örgütsel etkililiğin en önemli öğelerinden biri olarak görülmesi örgütleri yönetsel alanda yeni arayışlara yöneltmiştir. Bu arayışların merkezini ise yönetici-liderlik arasındaki tartışmalar almıştır. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri etkili bir yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır. Örgütler, bu değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilecek, çevresindeki olup biteni fark edip bu doğrultuda çözümler üretebilecek ve örgüte geleceğe dair yeni bir vizyon kazandırabilecek etkili bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyarlar. Yönetim alanında yaşanan bu arayışlar yönetimde liderlik kavramını ön plana çıkarmış ve yönetici-lider karşılaştırması yapılamaya başlanmıştır. Artık örgütsel ihtiyaçlara cevap veremeyen yöneticilerin yerine, örgütleri daha canlı ve diri tutabilecek, örgütsel etkililiği ve verimliliği başarabilecek örgütü amacına ulaştırabilecek, örgüte ivme kazandırabilecek lider kavramı yönetim alanında kendini hissettirme başlamıştır.

Liderlerin temel görevi, iş görenlerin kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Bunun için liderler izleyenleri ile etkin iletişim sistemi kurarak onları örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülerler. Liderlerin izledikleri tarz ile izlenen iletişim tarzı arasında uyum ya da bir kural olmalıdır. Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada, yöneticilerin liderlik tarzlarının iletişim tarzları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Türkiye örnekleme açısından değerlendirildiğinde daha önceki araştırmalarda liderlik ve iletişim tarzları etkileşiminin ele alınmamış olması, araştırma bulgularının önemini vurgulamaktadır. Elde edilecek sonuçlar çerçevesinde literatürde yer alan bu boşluğun doldurulacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte araştırma kapsamında elde edilecek bulgular çerçevesinde liderin işletmeler için öneminin altı çizilirken, sunulacak öneriler



çerçevesinde işletmelerin, liderlerin ve iş görenlerin hem liderlik hem de iletişim yönünden farkındalık düzeylerinin artırılacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

1. Ölçme araçlarının istenen özelliği ölçme yeterliliğinde olduğu ve örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

2. Araştırmaya katılan tüm kadınların, ölçeklerde sorulan soruları ve yöneltilen ifadeleri, samimi ve gerçek durumlarını yansıtacak şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Araştırma Eylül 2017-Aralık 2017 döneminde Ankara’da ikamet eden 18 yaş üstü çalışmakta olan 408 birey ile sınırlandırılmıştır.

2. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular İletişim Tarzları Ölçeği ve Liderlik Tarzları Ölçeği’nin ölçtüğü nitelikler ile sınırlandırılmıştır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Liderlik:** Belirli koşullarda, belli şahsi ya da grup hedeflerini gerçekleştirmek için, bir kişinin başka kişilerin eylemlerini etkilemesi, yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2015: 465).

**İletişim:** Katılan tarafların sembol ya da bilgi üreterek birbirine aktardığı ve bu iletileri yorumlamaya ve anlamaya çalıştıkları bir süreçtir (Dökmen, 2016: 321).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Liderlik

Liderlik insanların asırlardır araştırdığı ve tartıştığı kavramlardandır. Geçmişe bakıldığında, 18. yy'a kadar liderlik kavramı, dini, politik ve askeri konular çerçevesinde ele alınırken, sanayi devrimi ile birlikte, işletmelerin gelişmesi ve ihtiyaçlarının çeşitlenerek artmasıyla gelişmiştir (Uzun, 2005: 4). Özellikle işletmeler için liderin hayati önem arz ettiği su götürmez bir gerçektir. Amerika'da, şirketlerin liderlerini yetiştirmek için yıllık 15 milyar dolar harcadıkları bilinmektedir. Kavram birçok alanda kullanıldığından, buna bağlı olarak birçok tanımı bulunmaktadır. Kelime anlamı itibariyle lider; yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, inandığına inandıran demektir (Bildik, 2009: 14).

Koçel (2015, 465) liderliği, belirli koşullarda, belli şahsi ya da grup hedeflerini gerçekleştirmek için, bir kişinin başka kişilerin eylemlerini etkilemesi, yönlendirmesi süreci olarak açıklar. Liderlik bir kişinin, grup faaliyetlerini ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda koordine etmesi ya da yönlendirmesi durumunda, grup üyeleri üzerinde sahip olduğu ve zorlayıcı nitelik taşımayan davranış etkisidir (Dilek, 2005: 8). Liderlik tanımlarına bakarak, genel olarak liderlik, belirli durumlarda, zamanlarda ve koşullar altında insanları ya da grupları bir amaca inandırma, o amaca ulaştırma ve onlarda o amaç doğrultusunda harekete geçme isteği uyandırma, yönetme ve etkileyebilme becerisidir (Yıldız, 2013: 24). Özellikle yirminci yüzyılın ortalarında yoğunlaşan liderlik araştırmalarında birçok liderlik tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır (Gümüş, 2010: 19):

- Liderlik, ortak bir hedef için, grup davranışlarını yönlendirmek adına kişinin davranışlarının tamamıdır.
- Liderlik, iletişim ortamında, amaca ulaşmak için yönlendirilmiş, grup içi etkileşim sürecidir.
- Liderlik, eylem ve fikir birliğiyle, örgütü eylem aşamasına geçirmek ve bunu sürdürmektir.

İnsanlar işlerinin büyük bölümünü yalnız başlarına yapamayacaklarından, çalışmalarında başarıyı, etkinliği ve verimi artırmak için iş birliğine ve iş bölümüne ihtiyaç duyarlar. Bu sebeple, işbirliğini sağlayacak, grupta amacı gerçekleştirmek için

ihtiyaç olunan isteği, arzuyu, şevki uyandıracak lidere ihtiyaç vardır. Bu lider özelliklerini anlayabilmek için çalışmalar, araştırmalar yapılmış ve bu araştırma ve çalışmalar sınıflandırılmaya çalışılmıştır.

### 2.1.1. Liderin Özellikleri

Liderlik davranışlarının farklı yönlerinin araştırılması, sosyolojik ve organizasyonel araştırmalar açısından önem arz etmiş, bu davranışları değişik açılardan değerlendiren birçok model çalışılmış, bu modellerde liderlik davranışlarını etki eden unsurlar araştırılmıştır. Araştırmaların çoğunda, demografik özellikler olarak adlandırılan yaş, cinsiyet, işte kalma süresi, görev niteliği, eğitim gibi özelliklerin liderlik davranışlarında etkili olduğu veya olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır (Bildik, 2009: 24). Liderin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Ceylan, 1998, 107-108):

1. Kendi yaşamlarına liderlik yapmaları: Şahsi imkanlarını bedenlerini idare etmeye geliştirmeye odaklıdır. Tüm liderlerin öncelikle yönlendirdikleri kişi kendileridir.
2. Sağlam bir inançla bağlı oldukları amaçları, vizyonları olması; bu amaçlara kendilerini adanmaları, bu uğurda her türlü riski, sorumluluğu alabilmeleri,
3. Başarıya çok fazla inanmaları, azim ve kararlılıkta istikrarlı olmaları,
4. Çalışmalarını yüksek motivasyonla yapabilmeleri, problemleri çözmek için olumlu yaklaşımda bulunmaları ve enerjik olmaları,
5. Beraber çalıştıkları kişileri tanımak, anlamak onurlandırmak, desteklemek ve geliştirmek için odaklanmaları,
6. Yüksek kişilikli, ahlaklı ve inançlı olmaları; tutum ve uygulamalarıyla örnek olmaları,
7. Mükemmel beşeri ilişkileri, hitap, ikna etme ve insanları kendi arkasından sürükleyebilme yetenekleri,
8. Etrafındaki insanlara nazaran daha güçlü (fiziki, ruhi, uzmanlık, karizma, duygu açısından) olmaları, bu sebeple de doğru karar verebilmeleri,
9. Kendi takipçileri olması, onlara güven, umut verebilmeleri, gönüllerine seslenebilmeleri, becerilerini, kabiliyetlerini geliştirebilmeleri,
10. Plan, örgütleme, işi sonlandırma ve takip kabiliyetlerine sahip olmalarıdır.

Boyett ve Boyett'e ([1998: 3] aktaran Bildik, 2009: 16) göre Warren Bennis liderliğin tipik özelliklerini yönlendirici vizyon, tutku, meraklılık, entegre olma ve

cesaret şeklinde tanımlamıştır. Liderlerin en belirgin özelliği gönüllü takipçilere sahip olmalarıdır. Öyle ki; gönüllü takipçileri olmadıkça kimse lider değildir, olamaz (Bildik, 2009: 16).

### **2.1.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar**

Tam da bu noktada yapılan tanımları ve özellikler tasnifini daha iyi anlamak ve çalışmanın devamını daha sağlıklı sürdürebilmek için liderlikle ilgili olarak yaşanan bir kavram karmaşasını sarıh bir biçimde ifade ederek açıklığa kavuşturmak gerekmektedir. Bu kavram karmaşası da genellikle yönetici ve liderin karıştırılmasıdır. Gündelik hayatta lider/liderlik tanımı diye verilen birçok açıklamanın, özellikler sıralamasının aslında yönetici tanımına daha uygun olduğu bir gerçektir (Bildik, 2009: 26).

Liderin özelliklerini incelerken bu noktaya ışık tutan bazı tanımlara yer verilmiş olsa da yönetici ve lider farkını ayrı bir başlık olarak açıklamak, bu sebeple yönetici ve lider arasındaki farkları kısa ve öz bir biçimde ortaya koymak faydalı olacaktır. Yönetici veya lider örgütün faaliyetlerine bir uzman gibi hâkim olmayabilir. Ancak lider pazarın eğilimlerini, örgütün dinamiklerini, misyonunu, vizyonunu ve şirketin amaçlarına ulaşabilirliğine hâkim olmalıdır. Bir liderin idealleri vardır ancak doğruları da gösterir. Dürüst ve iyiye işaret eden şeylerde öncü ve süreci kolaylaştırıcı olmalıdır. Her zaman soru sorar. Bu yönüyle de sorgulayıcı bir yöntem uygular. Bunu muhakkak yapmalıdır, çünkü kendisine sorulan soruların tamamını doğru şekilde cevaplamak zorundadır. Cevapları geçiştirme veya erteleme lüksü yoktur. Etkili bir liderin bilgi edindiği kaynakları da güvenilir ve sağlam olmalıdır. Onu yanılsa itecek bilgi kaynaklarından mutlak suretle uzak durmalıdır (Gümüş, 2010: 20).

İçinde bulunduğumuz yüzyılda ihtiyacımız yöneticiler değil, yeni nesil liderlerdir. Gelişen teknoloji ve buna bağlı olarak üretim sistemleriyle birlikte yöneticiye ve lidere bakışın da değişmesini gerekli kılıyor. Liderler örgütlerin programlarını ve ulaşılması gereken hedeflerini oluşturur. En ideal etkenleri belirler, bunları analiz eder. Yöneticilere de bu planı doğru şekilde uygulamak düşmektedir (Koontz ve Weihrich, 2012: 343-344).

Yönetici ile lider arasındaki farklardan en önemlisi de budur. İyi yönetici işlerin doğru şekilde yapılmasından, lider ise doğru işlerin yapılmasından sorumludur. Burada bahsedilen doğru işler; hedef, strateji ve vizyon doğrultusunda işler yapılmasıdır. Liderin görevi bütün örgütü doğru merdivene tırmandırmaktır. Merdivenin sonuna

gelindiğinde amaçlanan şeyin gerçekleşmesi liderin görevini başarı bir şekilde gerçekleştirmesi için yeterlidir. Merdivenin sonunda büyük ve önemli şeyler vadetmek idealist tarafının öne çıkması demektir. Etkili liderde hayal gücünün, tutarlılığın ve kararlılığın bulunması gerekmektedir. Yönetici ile lider arasındaki farkları özetlemek gerekirse (Şentürk, 2015):

- Yöneticiler ve liderler yenilikçi olmalıdır. Ancak lider bundan farklı olarak yaratıcı olmalıdır.
- Yöneticiler ve liderler vizyon sahibi olmalıdır. Ancak liderler vizyonu oluşturma yeteneğine sahiplerdir. Etrafındakilere ilham vermelidirler.
- Yönetici doğru olanı yapar.
- Lider yönetimi her daim geliştirir, yönetir.
- Yöneticiler kopyadır. Liderlerse orijinaldir.
- Yöneticiler yapıyla uğraşır, lider ise insanlarla ilgilenir.
- Yöneticilerin vizyonu kısadır, liderlerin ise vizyonu oldukça uzundur.
- Yönetici statükocudur. Lider ise statükoya karşıdır.
- Yöneticilerin gönüllü takipçileri yoktur, liderlerin ise onun peşinden giden gönüllü takipçileri vardır.

### **2.1.3. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik ile ilgili olarak her zaman farklı görüşler ileri sürülmüştür. Kimi görüşe göre liderlik doğuştan gelmektedir. Bazı görüşler de liderliğin zamanla gelişebileceğini iddia eder (Gümü, 2010: 5). Liderlik yaklaşımlarını özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları olmak üzere 3 ana başlık altında incelenebilir.

#### **2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımının amacı, lideri diğer çalışanlardan ayırt etmeye çalışmaktır. Liderliği açıklama amacıyla geliştirilen ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Özellikler yaklaşımı lider özelliklerini fiziki, sosyal ve şahsi özellikler olmak üzere 3 grupta toplamıştır. Başarılı liderlerin, başarısız liderlere göre, belirli özellik ve niteliklere daha fazla sahip olduğu mantığına dayanan kuramda, liderin özellikleri, liderlik sürecini belirleyen en önemli faktördür (Demir vd., 2010: 132).

Özellikler yaklaşımı her ne kadar belirli özellikler çerçevesinde lideri incelemeye çalışsa da bütün liderler için genel geçer bir özellikler belirlenememesi ve araştırılan liderlerin farklı özelliklerde olması bu yaklaşımın yetersiz kaldığını

göstermektedir. Ayrıca özellikler yaklaşımı, lider ve üyeleri arasındaki etkileşim ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkat etmemesi açısından da eksiklikler barındırmaktadır (Ören, 2006: 19). Özellikler yaklaşımının liderliği tanımlamasının yetersiz kalmasıyla birlikte, liderliğin konusu kabul edilen grupların yapısı ve işleyişi araştırılmaya başlanmıştır.

Özellikler yaklaşımında esas olarak, liderlerin sahip olduğu evrensel özelliklerin tespiti amaçlanmıştır. Bu yaklaşımla iki temel unsur açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar başarılı ve başarısız liderlerin aralarındaki farkları ortaya koymak ve lideri, kendisini takip edenlerden ayıran özelliklerini belirlemektir (Demir vd., 2010: 132).

Özellikle yirminci yüzyılın ilk çeyreği ve yarısı arasında yoğunlaşan araştırmalar, liderlerin sahip olabileceği özellikleri; fiziki özellikler, kabiliyetler ve şahsi özellikler olmak üzere üç grupta toplamıştır. Etkili liderin belirli özelliklere sahip olması gerektiğini ön gören yaklaşımın bazı varsayımları bulunmaktadır. Bu varsayımlara göre etkili bir liderin kendine has bazı özellikleri olmalıdır. Liderin özellikleri kalıcıdır ve şartlara göre farklı özellikler sergilebilir. Böylece normal şartlarda etkili bir liderlik tavrı sergileyen birey, farklı bir durumda da büyük ihtimalle etkili lider tavrı sergileyecektir. Liderin özellikleri hem bilinebilir, hem de bir şahsın liderlik yeteneği tahmin edilebilir özellik taşıdığı için ölçülebilirdir (Aktas vd., 2016: 296).

### ***2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları***

İkinci Dünya Savaşı döneminde, odak noktası liderden çok grup olduğundan, bu dönemdeki yaklaşım, liderlerin özelliklerinden çok davranışları üzerineydi (Tezel, 2006: 22). Bu dönemde gözlemlenen 2 husus, davranışsal yaklaşımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bunların ilki, özellikler yaklaşımının lideri ve liderliği açıklamada yetersiz kalması, diğeri ise özellikle Hawthorne Araştırmalarının doğal bir sonucu olarak insan ilişkilerinin öneminin artması ve ilişkilerde davranış boyutunun ön plana çıkması olarak ifade edilebilir (Lehmann-Willenbrock vd., 2015: 1020). Yaklaşımın temeli, lideri başarılı yapan özelliklerin, liderin şahsi özellikleri değil, davranışları olduğu gerçeğine dayanır. Buna bağlı olarak yapılan araştırmalarda lider davranışlarının eğilimi belirlenmeye çalışılmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Davranışçı kuramlar lider davranışlarını incelerken grubun yapısını ve fonksiyonunu da araştırmışlardır. Bu yaklaşıma göre etkin liderler şahsi hedeflere veya

grup hedeflerine ulaşmada iki yolu takip eder: görev odaklı lider tutumu sergileyerek grup üyelerini daha kaliteli işler yapılacak şekilde yönlendirir ya da grup üyelerine destek vererek grup üyelerinin şahsi hedeflerine ulaşmalarında etkili olur (Gümüş, 2010: 7).

Davranışsal liderlik yaklaşımı ile ilgili yapılan belli başlı araştırmalar bulunmaktadır. Bunlar, Ohio State Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Douglas McGregor 'un X ve Y Yaklaşımı, Likert'in Yönetim Sistemi Çalışması ve Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi'dir (Tezel, 2006: 22; Gümüş, 2010: 8; Zel, 2006: 113).

#### 2.1.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Yukl'a (1989: 75) göre Ohio State Üniversitesinde, asker ve sivil birçok yönetici üzerinde 1945'te yapılan çalışma, davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. Bu çalışmada liderlerin, liderlik ederken nasıl davrandıkları araştırılmıştır. Çalışmalar sonucunda liderlik davranışlarının “yapıyı harekete” geçirme ve “anlayış” değişkenleri etrafında toplandığı belirtilmiştir. Yapıyı harekete geçirme; ulaşılacak hedefle ilgi, planlama, koordine olma, kontrol ve yönlendirmeyi ifade eder. Anlayış değişkeni ise liderin, grup üyeleriyle arasındaki güvene, saygıya, liderin üyelerin ihtiyaç ve istekleriyle yakından ilgili olmasına dayalıdır (Gümüş, 2010: 8).

**Tablo 1.** Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

BİREYE İLGI	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme 1	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme 2
	Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme 3	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme 4
- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +		

**Kaynak:** Gümüş, 2010: 8.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, liderin grup üyelerini dikkate alan tutum ve davranışları arttıkça çalışan sirkülasyon hızı ve devamsızlık azalmaktadır ve liderin inisiyatif esaslı davranışları arttıkça, kişilerin performansı artmaktadır şeklinde yorumlanmaktadır (Koçel, 2015: 450-452). Ohio araştırmalarının sonuçlarından bir kısmı şu şekilde sıralanabilir (Zel, 2006: 113):

- Grubun beklentisi otoriter bir lider yaklaşımıysa, otoriter liderlik tarzını uygulamak en doğru harekettir.
- Grup otoriter liderliği kısmen istiyorsa, yapının lider tarafından harekete geçirilmesine tepki gösterecektir.
- Yapılan iş teknoloji gereği aşırı detaylı bir biçimde kurgulanmış ve zaman kısıtı söz konusuysa lider herkesle ilgilenmesi durumunda başarılı olamayacaktır ayrıca devamsızlık ve şikâyetler artacaktır.
- İşin niteliği gereği şahsın ve grubun kendilerini geliştirmelerini engelleyici ise bu şekilde motive etmek faydalı olmayacaktır.
- Ast-üst ilişkileri azsa yönetim şekli otoriter liderlik tarzında olacaktır.
- İşçiler mütemadiyen ilişki içindeyse liderlerinden azami hoşgörü bekleyecektir.
- Liderin kişi önceleyen tutumu arttıkça devamsızlık ve iş gören devir hızı azalmaktadır.

Liderin işleyişi harekete geçirme odaklı davranışları arttıkça gruptakilerin performansı artmaktadır (Zel, 2006: 113).

#### 2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesindeki çalışmalarla aynı zamanlarda yapılan Michigan Üniversitesi Çalışmaları, grubun verimini ve güvenliğini olumlu yönde etkileyen, etkili liderlik davranışını belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmaların sonucunda, birey merkezli ve iş merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır (Yılmaz, 2011: 8).

Birey merkezli davranışta, lider, grup üyeleriyle insan olarak ilgilenir. Onlara fayda sağlayacak davranışları tercih eder. İş merkezli davranışta ise lider, dikkatini daha çok grup üyelerinin yaptığı işe, işin başarılı sonuçlanmasına yoğunlaştırır. Michigan Üniversitesi çalışmaları, uygulamalı araştırmalar ışığında liderlik tutum ve yaklaşımlarını açıklığa kavuşturacak ve tasnif edecek boyutları geliştirmeyi hedeflemiştir. Böylelikle araştırmalardan elde edilen faktörlerin lider davranışlarını açıklama noktasında yetersiz olmadığını, dolayısı ile liderlik sürecinin açıklanabileceği kabul edilmiştir (Koçel, 2015: 402).

Robbins ve De Cenzo'ya (1998, 395) göre bu çalışmalar tarafından elde edilen genel sonuç, bireye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Bu tarz liderler,



iş tatmini ve yüksek verimlilikle ilişkilendirilirken, işe yönelik liderlerse düşük düzeyde iş gören tatminiyle ilişkilendirilmiştir (aktaran Budak ve Budak, 2010: 82).

#### 2.1.3.2.3. Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

Douglas McGregor'un 1957 senesinde geliştirdiği X ve Y teorileri görüşüne göre, liderlerin davranışlarını tanımlamada en önemli etmenlerden birisi, liderlerin insan davranışları hakkında olan varsayımlarıdır.

X Teorisine göre (Eren, 2017: 26):

- İnsan genelde işi sevmediğinden, her fırsatta işten kaçmanın yollarını arar.
- İnsanlar tercihlerini yönetilmekten yana kullanırlar, sorumluluğu sevmezler, hırslı değildirler, güvene olan tutkuları baskındır.
- Bencildir, kendi istek ve amaçlarını başkalarının isteklerine tercih eder.
- İnsan yaradılışının gereği olarak, yenilikten ve değişimden hoşlanmaz, bu türden olgulara direnç gösterir isyan eder.
- Ortalama bir insanın örgütün sorunlarını çözmeye çok az yenilikçi kabiliyeti bulunur.
- İnsanlar üstün zekâlı değildir. Kolaylıkla kandırılabilirler. Harekete geçmesini sağlamak adına maddi unsurlarla ödüllendirilmelidir.

McGregor bu sert yaklaşımı ile insanları teknik ilkeler, sıradan maddi güdülerle harekete geçen bir makinadan farklı tutmamaktadır. McGregor, "bireyin ve örgütün amaçlarının kaynaştırılması "şeklinde tanımladığı Y kuramı varsayımlarını ise şu şekilde tanımlar (Eren, 2017: 27; Tekin vd., 2016: 84):

- İş görenin fiziki ve zihni gayret sarf etmesi oyun veya dinlenme isteği kadar doğaldır. İnsan çalışmaktan nefret duymaz. Çalışma, başarı ve tatminin kaynağıdır.
- Denetim ve cezayla korkutma bireyi örgütün amaçlarına yöneltecek yegâne yol değildir. İnsanlar içinde buldukları örgüte bağlanır, işlerini ve diğer grup üyelerini severse kendilerini yönetme ve denetleme yollarıyla örgüt için daha faydalı olmak ve hizmet etmek için uğraşır.
- Örgütün amaçlarına bağlılık onları elde etmekle ilgili ödüllerle ilişkilidir.
- Elverişli şartlar oluşturulduğunda, insan sorumluluğunu kabul etmekle kalmadığı gibi aramayı da öğrenir.

- Örgütün sorunlarının çözümünde ihtiyaç duyulan imgeleme, ustalık, yenilikçi olma kabiliyetleri insanlar arasında geniş ölçüde dağıtılmıştır.
- Çağdaş sanayi yaşamının şartları insanı sadece belli başlı bir konuda çalışmaya, uzman olmaya zorladığından kabiliyet ve becerinin ancak bir kısmından istifade edebilmeyi sağlamaktadır.

McGregor'a göre X teorisi mantığında olan bir lider, insanı maddi grubun ihtiyaçlarına uyumlu aktif olamayan bir unsur olarak benimser ve grupta otoriter duruş sergiler. Y teorisi mantığında olan lider ise, insanı önemli kabul eder ve demokratik, katılımcı bir duruş ortaya koyar (Timuroğlu ve Çelik, 2018: 71).

**Tablo 2.** Teori X ve Y'ye Özgü Varsayımlar

Teori X Varsayımları	
	İnsanlar nitelikleri gereği çalışmayı sevmez. İnsanlar amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken çabayı göstermek üzere zorlanmalı ve denetlenmelidir. İnsanlar yönlendirilmeyi tercih ederler.
Teori Y Varsayımları	
	İnsanlar çalışmayı doğal bir aktivite olarak görür. İnsanlar adandıkları amaçları gerçekleştirmek üzere kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanırlar. Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir.

**Kaynak:** Taşkiran, 2011: 30.

#### 2.1.3.2.4. Likert'in Yönetim Sistemi Çalışması

Likert'e göre sermaye kaynaklarında yaşanan kayıplar, sigorta ve ödül alma gibi yöntemlerle giderilebilir. Ancak insan kaynaklarındaki kayıplar kolaylıkla giderilemez. Bu sebeple örgütlerin en kıymetli değeri insan kaynaklarıdır ve bu kaynağı yönetmek zahmetli ve önemlidir. Bu görüş ışığında Likert, örgütlerin yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir devamlılıkta olduğunu belirtmiştir. Bu sistemlerse Demokratik, Katılımcı, Yardımsever-Otokratik ve İstismarcı-Otokratik şeklinde sınıflandırılır (Eren, 2017: 45).

Likert'e göre örgütün yönetim şekli, Mayo ve McGregor'un öncülüğünü yaptığı beşeri ilişkiler ekolünden esinlenerek geliştirilen sistem 4'e yaklaştıkça, örgüt de o nispette fazla ve de sürekliliği olan bir çaba sergiler (Aykan, 2004: 215).

**Sistem 1- İstismarcı Otokratik:** Yönetici otokratik davranışlar sergiler ve astlara güvenmezler. Astlar ceza yolu ile motive edilmeye çalışılır. Kararları üst yönetim alır ve iş görenlerin alınan kararlarda etkisi yoktur (Tokat ve Giderler, 2006: 62).

**Sistem 2- Yardımsever Otokratik:** Astlara duyulan güven daha fazladır. Çalışanlar cezanın yanı sıra ödülle de motive edilmeye çalışılır. Kontrol üst yönetimde olmakla birlikte alınan kararlarda astların da biraz etkisi vardır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 60).

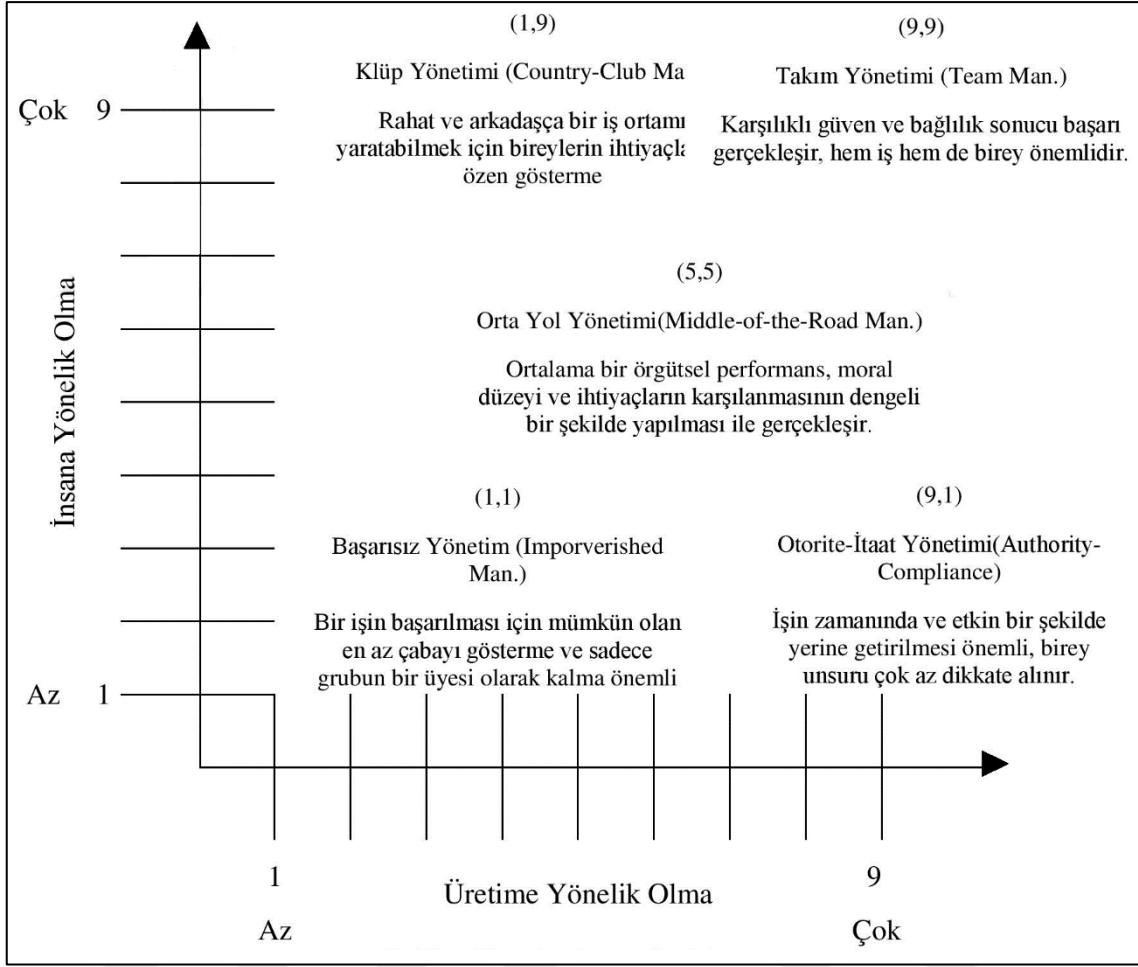
**Sistem 3- Katılımcı:** Tamamen olmasa da yöneticilerin astlara güveni oldukça fazladır. Astların görüş ve önerilerine önem verilir ve önerilerini uygulamaya özen gösterilir. Motive aracı olarak ceza kullanılsa da payı çok azdır, daha çok ödüllendirerek iş görenler motive edilmeye çalışılır. Şirketin ana politikalarını üst yönetim belirler, bunun dışında danışmanlık düzeyinde destekle iş görenlerin karar alma sürecine katılımı sağlanır (Bakan ve Bulut, 2004: 155).

**Sistem 4- Demokratik:** Likert'e göre en etkili model budur. Her şartta astlara güven tamdır, onların fikirleri alınır, karar alma süreçlerine katılımları sağlanır. Ast-üst ilişkisi tam ve açıktır. Motive aracı olarak sadece maddi ödüller kullanılır (Aykan, 2004: 215).

Likert'in bu çalışmaları sonucunda Sistem-3 ile Sistem-4 tarzında çalışan iş grupların, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzında çalışan gruplara göre çok daha fazla verimlilik seviyesine ulaştıkları ortaya konulmuştur (Zel, 2006: 132).

#### *2.1.3.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi*

Davranışsal liderlik yaklaşımlarından en çok bilineni ve örgütleri geliştirme çalışmalarında kullanılan bu model, 1947'de Ohio Üniversitesi ile aynı zamanlarda geliştirilmiş olup "Yönetim Eğilimi Programı"nın bir grid şebekesine adapte edilmesi sonucu elde edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2014: 23). Modelde boyutlar değişik şekilde adlandırılmış ve kurgulanan matrisin eksenlerine yerleştirilmiştir. Dikey eksen "insana yönelik olma" yatay eksen ise "üretim yönü" davranış değişkenleri kullanılarak 5 farklı liderlik tarzı ortaya koyulmuştur (Zel, 2006: 132).



Şekil 1. Yönetim Tarzı Matrisi

**Kaynak:** Taşkiran, 2011: 29.

Blake ve Mouton, 9,9 yönetim biçiminin en ideal yönetim biçimi olduğunu ileri sürmüşler ve buna bağlı olarak varsayımları, başarılı olmak isteyen bir yönetimin hem insana hem de üretime yönelik yönetim tarzı özelliğini taşıması gerektiğini belirtmişlerdir. Özellikle güncel olarak liderlik eğitiminde kullanılan bu yaklaşım, liderliğin çok boyutlu yönleri üzerinde durması, yöneticilerin davranış şekillerine göre kendi liderlik tarzlarını tanıması ve bu tarzlarının üstünde düşünme imkanı sağlamasının yanında, davranışlarının uygun olduğu yönetim tarzını tespit etme ve böylece gerektiğinde farklı eğitim, geliştirme programlarına dâhil olmalarına imkan vermektedir (Küçüközkan, 2016: 89).

### 2.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Temel tezi, en iyi liderin, davranışlarını gruba, grup üyelerinin özelliklerine göre sergileyen lider olduğuna dayanan bu yaklaşıma göre lideri ortam meydana çıkarır ve ortamın özellik ve ihtiyaçlarına göre sunar (Kolamaz, 2007: 27).

Durumsallık teorisi, davranışsal teorideki işe yönelik ve kişiye yönelik davranış biçimlerinin her ikisinin de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabileceğini söyleyerek, buna bağlı olarak belirli şartlarda koşullardan önemli olanlarını tespit ve bu koşullara uygun liderlik tarzının hangisi olabileceğine odaklanmıştır (Koçel, 2015: 687).

Durumsallık yaklaşımı modellerine göre, her türlü duruma ve şarta uygun, her durumda ve şartta başarılı olacak olan evrensel liderlik modeli bulunmamaktadır. Liderlik, takipçiler, hedefler, liderin şahsi özellikleri ve ortamdaki koşulların bir fonksiyonudur (Budak ve Budak, 2010: 92).

**İzleyicilerin Liderlik Üzerindeki Etkileri:** Liderlik davranışı, liderin, lideri olduğu grubun yapısına ve hedeflerine bağlıdır. İzleyicilerin, kültür düzeyi, yaş, tecrübe, hiyerarşik düzey, ekonomik, sosyal gereksinimlerin tatmin düzeyi gibi bir takım etkenler, izleyicilerin hedeflerini, tutumlarını ve liderliğe dair beklentilerini etkiler. Lider, örgütün hedefleriyle, iş görenlerin hedeflerini bağdaştırmak zorundadır. Bu sebeple lider, izleyicilerinin beklentilerini önemsemelidir. Her ne kadar tanımlarda, sadece liderin takipçilerini etkilediği anlamında ifadeler kullanılsa da aslında birebir etkilenmek manasında olmasa da liderin de takipçilerinden etkilendiğini, başka bir ifadeyle lider ve takipçileri arasında karşılıklı bir etkileşimden söz edilebilir (Budak ve Budak, 2010: 92; Koçel, 2015: 687).

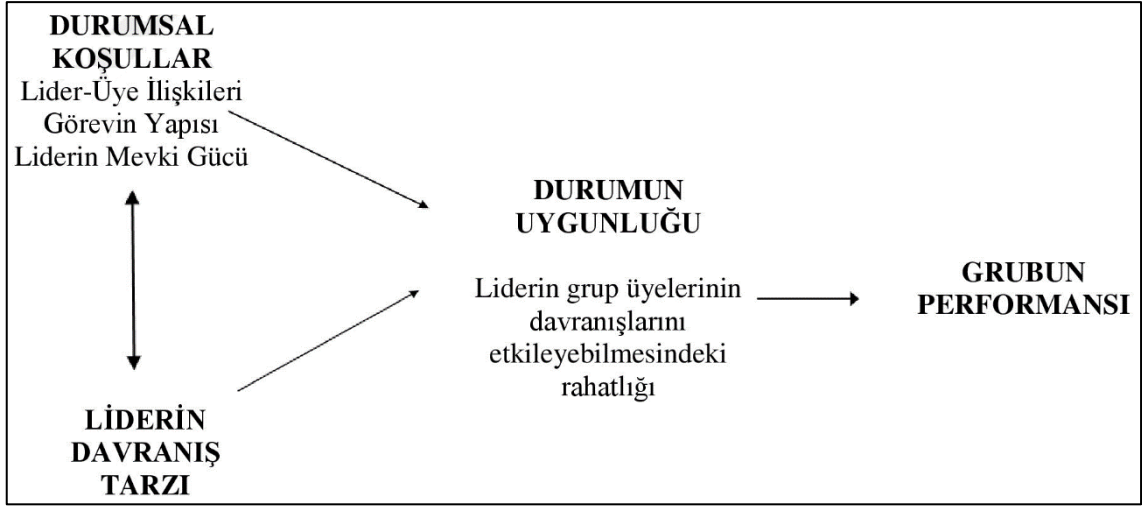
**Gerçekçi Hedefler Ortaya Koymanın Liderlikteki Etkisi:** Lideri lider yapan özelliklerinden biri de takipçilerini bir ideale ve o idealin gerçekleşmesi için mücadele etmeye inandırmaktır. Çevresindekilere bu inanmış ve adanmışlığı veremeyen kişiden lider olarak bahsetmek pek de mümkün değildir. Lider, takipçilerine hedefleri izah etmek ve bu hedeflerin ulaşılabilir olduğuna onları inandırmak zorundadır. Hedeflerin inandırıcı ve anlamlı olması da, hem takipçilerin istek ve gereksinimleriyle maddi ve sosyal şartlarının hem de yapının içinde olduğu ortam şartlarının doğru değerlendirilmesi gerekmektedir (Budak ve Budak, 2010: 92; Koçel, 2015: 698).

**Ortam Şartlarının Liderlik Üzerindeki Rolü:** Ortam şartlarının liderlik üzerindeki etkisinde de izleyicilerin liderlik üzerindeki etkisi gibi karşılıklı bir etkilenme halinden bahsedilebilir. Liderin tarzı ve tarzına bağlı olarak tavrı bulunduğu ortamdan etkilenmektedir. Örgütün iç münasebetlerini ilgilendiren yapısal, teknik, sosyal koşulları; örgütün ilişki içinde olduğu menfaat gruplarından oluşan yakın çevre koşullarıyla maddi, sosyokültürel, teknolojik, siyasi, hukuki, değişim ve gelişmeleri muhteva eden genel koşulları dikkate alınmalıdır. Liderlik biçimini, liderin rol tutumlarını bu şartlar etkiler (Budak ve Budak, 2010: 93; Zel, 2006: 132).

#### ***2.1.3.4. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı***

Fred Fiedler, durumsallık teorisini ilk kullanan kişidir. Etkili liderlik tutumunun ilişkilere veya yapıya önem verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşler üzerine çalışan Fiedler, anlayışlı lider veya yapı kurucu liderin devamlı etkili olamayacağını söylemiştir. Fiedler'in modeline göre, liderle takipçileri arasındaki ilişkiye, başarılabilecek görevin özelliği ve liderin makamına dayanan yetkilerinin düzeyine göre etkin olacak liderlik tarzları mevcuttur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 223-225).

Fiedler'in durumsal liderlik modeline göre, en ideal liderlik tutumu, gruptakilerin görev yaptığı şartlar ile liderden bekledikleri davranış tarzı olmak üzere iki faktörün bir arada sağlanmasıyla ortaya çıkan, örgüt tarafından sergilenen yüksek performans ile sağlanabilir. Göreve yönelik ve ilişkiye yönelik şekilde iki liderlik tarzı olduğunu kabul eden Fiedler, liderin etkin olmasını lider-ast ilişkileri, görev yapısı ve liderin mevkisinden edindiği güç olmak üzere 3 durum değişkenine bağlı olmasına dayandırır (Yılmaz ve Ceylan, 2016: 279).



**Şekil 2.** Fiedler'in Durumsallık Modelindeki Değişkenler Arasındaki Etkileşim

**Kaynak:** Taşkıran, 2011: 34.

**Lider-Ast İlişkileri:** Lider ve astlar arası etkileşimin özelliklerini açıklamaktadır. Takdir edilen ve hürmet gösterilen liderler izleyicileri arasında gelişen ortam uyumlu ve güvenli ise olumlu bir ortamdan söz edilebilir. Aksi halde ise olumlu bir ortam söz konusu değildir (Bakan, 2008: 15).

**Görevin Yapısı:** Görevin sarıh bir biçimde belirtilmiş olması, başka bir ifadeyle aşama aşama görevin nasıl icra edileceğinin belirtildiği durumlarda, planlı, önceden belirtilmiş ortam söz konusudur ve bu ortam da lidere daha fazla güç kazanmasını sağlar (Öztürk, 2016: s.3089).

**Liderin Mevkisinden Edindiği Güç:** Liderin ödül verme, cezalandırma, işten çıkarma gibi durumlarda elinde bulundurduğu yetkilerin düzeyini ifade eder. Liderin elindeki bu güç düzeyi organizasyona göre değişiklik gösterebilir. Yetkinin çok olması liderlik için olumlu, az olmasıysa liderlik için olumsuz ortamı ifade eder. Bu değişkenlerin bileşenlerinden oluşan ortamlarla, lideri etkinliği karşılaştırıldığında, liderin etkinliğiyle durumun uygunluğu arasındaki ilişkinin, eğrisel ilişki olduğu görülür (Öztürk, 2016: 3093).

#### 2.1.4. Yetki ve Güç Temelli Liderlik Tarzları

Liderin çalışma şekli, organizasyonun aktivite çeşitliliği ve kapsamından ve çevre kaynaklı sorunlardan etkilenir. Dış çevrenin tüm etkilerine açık ve takipçileri üstünde rasyonel etkileri olan bir organizasyonda liderin davranış tarzı bu şartlara uygun şekillenir. Öte yanda sert ve disiplinli bir yönetim tarzının baskın olduğu

organizasyonda lider aynı davranış tarzını sergileyemez ve yine bu şartlara göre şekillenir. Şu halde liderler buldukları organizasyondaki hakim şartlara uygun olarak otokratik, demokratik-katılımcı ve serbest bırakıcı tarzlardan birini seçmektedir (Koontz ve Weihrich, 2012: 344).

Liderlik alan yazınında liderin ortaya çıkma şekli ve liderin işini yaparken izlediği davranış bakımından farklı liderlik biçimleri tanımlanmıştır. Farklı temellere dayandırılarak yapılan bu iradi sınıflamalar içinde gücün kullanımına bağlı olarak otokratik veya demokratik yönetim tarzları izlemektedir. Otokratik, demokratik-katılımcı ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarında üretim ve sonuçlarının karşılaştırılması ve bunun liderlik tarzı ile ilişkisi ön plana çıkmaktadır (Luthans, 2011: 416).

#### ***2.1.4.1. Otokratik Liderlik***

Otokratik liderlik tarzında gücün ve tüm yetkinin liderde toplanması istenir. Takipçiler sadece kendilerinden istenenin yaparlar. Takipçilerin söz hakkı olmaları istenmez ve çalıştıkları iş ortamı lider tarafından düzenlenir. Otoriter liderin çalışma anlayışının temelini yüksek verimlilik ile yapılan mal ve hizmet üretimi oluşturur. Ödül ve cezaların kontrolü ile liderlik yapar (Tokat ve Giderler, 2006).

Otokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkânı gibi yararlarının yanında; liderin aşırı bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmektedir. Otokratik liderlik tarzı küçük değişikliklerle farklı tarzlar oluşturabilir. Bazı otokratik liderler, iyiliksever otokratlar olarak görülür. Bunlar her ne kadar karar vermeden önce astlarının fikirlerini sorsalar da yine bildiklerini yaparlar. Burada şartlar çok önemlidir. Bir itfaiye şefinin yangının nasıl daha iyi söndürüleceğine dair personeli ile uzun süren bir toplantı yapmasının ne kadar anlamsız olduğunu düşündüğümüzde şartların şekillendiriciliğini daha iyi anlarız (Koontz ve Weihrich, 2012).

#### ***2.1.4.2. Demokratik Liderlik***

Demokratik-katılımcı lider yapılacak işleri ve kararları önce astlarına danışır. Onları bu kararlara katılma yönünde cesaretlendirir. Bazı durumlarda astların katkısı olmadan karar almaz ve harekete geçmez. Bazı durumlarda da kararı kendisi alır ancak harekete geçmeden önce astların fikirlerini de alır. Aslında lider astlarına danışmakla



onların bağıllığını kazanır ve onlardan önemli bilgiler elde eder. Bir grup bilim adamıyla ilgilenen yönetici onlara demokratik ve katılımcı yaklaşır ve gerekli deney ve araştırmalar için uygun zemini oluşturur. Fakat aynı yönetici, şantiyedeki işçilere baret giymeleri konusunda aynı seviyede katılımcı liderlik yapamaz (Bayyurt ve Kılıç, 2017: 2).

Katılımcı liderin de kendi içinde farklılaşan tarzları bulunur. Destekleyici lider bunlardan biridir. Destekleyici lider sadece takipçilerine danışmakla kalmaz onların işlerini yapmalarında da elinden geldiğince destek olur (Koontz ve Wehrich, 2012: 344).

### **2.1.5. Modern Liderlik Tarzları**

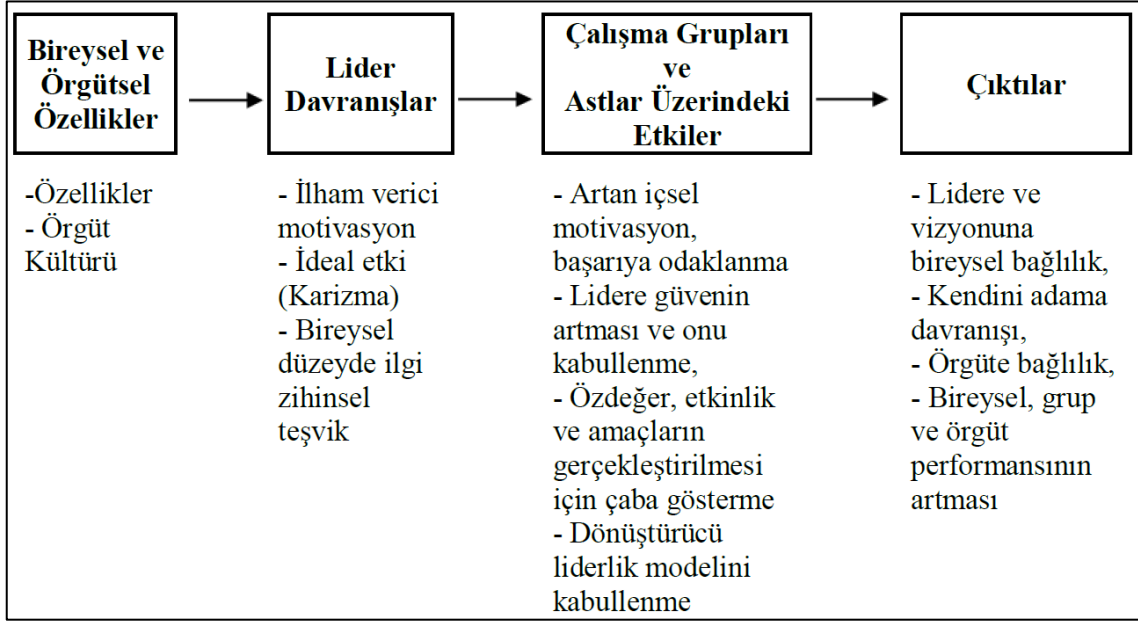
Toplam kalite yaklaşımı ve modern yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına sebep olan koşullar, liderliğin de yeni görüşlerle açıklanmasına katkı sağlamıştır. Yirminci yüzyılın başından 1980'lere uzanan araştırmalar liderlikle ilgili birçok konuya açıklık getirirse de birçok lider örneği, lideri diğerlerinden farklı kılan nedir? Sorusuna tatmin edici bir cevap verememiştir (Koçel, 2015: 695).

Bu yıllardan itibaren liderlikle ilgili düşüncelerde değişiklik olmuştur. Bu düşüncelerden birisi, lideri bağımsız bir parametre olarak değil, bağımlı bir parametre olarak ele almış ve liderlik davranış tarzlarının astın başarılı olması ve tatmini üzerindeki etkileri gibi hususlar ile ilgilenmekten ziyade, lider davranışının sebepleri üzerine odaklanmaya ağırlık vermiştir. Liderlikle ilgili diğer önemli bir yaklaşım ise liderlerin kişisel karakteristiklerinin veya sahip oldukları bazı özelliklerin, durumsal bir kapsam dahilinde araştırılmasına odaklanmakta ve özellikler yaklaşımının ilk geliştiği dönemlerde gözden kaçırılmış bazı değişkenler üzerinde odaklanarak tekrar harekete geçirilmesini hedef almaktadır (Zel, 2006: 162-163).

Bu gelişmeler sonucunda son yıllarda liderlik literatüründe dikkat çeken Burns'ün çalışmaları olmuştur. Burns, Weber'in çalışmalarından hareketle dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarını geliştirmiştir. Burns'ün 1978 ve Bass'ın 1985'de dönüştürücü ve etkileşimci liderlik üzerine yaptığı çalışmalar, Bass ve Avolio tarafından 1994'te geliştirilmiştir. Liderler sınıflandırılmasında, dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları incelenmiştir (Bildik, 2009: 24).

### 2.1.5.1 Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik, temel manada, değişim, gelişme ve yenilikleri amaç edinen bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü tarzdaki liderler, astlarının gayelerinde, inanç ve değerlerinde, hedeflerinde, beklentilerinde, değişim ve farkındalık oluşturarak, onların değişmesini sağlamaya çalışır. Aşağıdaki şekilde, liderlerin değişim sürecini nasıl başarabileceklerine dair model, öneri olarak sunulmaktadır (Kılıç vd., 2014: 252).



Şekil 3. Liderliğin Dönüşüm Modeli

**Kaynak:** Kılıç vd., 2014: 249.

Leithwood (1992, 8)'a göre dönüştürücü liderlik, insanların misyonlarının, vizyonlarının yeniden belirlenmesi, sorumluluklarının yenilenmesi ve hedefe ulaşabilmek için sistemin yeniden yapılandırılmasıdır (Eraslan, 2004: 4). Dönüştürücü liderlik anlayışına göre lider, grup üyelerinin değer yargılarını, inançlarını, ihtiyaçlarını değiştiren liderdir. Dönüştürücü lider organizasyonları, yenilenme ve değişimi sağlayarak üstün çabaya ulaştıran liderdir (Koçel, 2015: 696). Dönüştürücü liderlikte, büyük çaptaki değişimi ön görülür ve örgüt kültürünü ön plana çıkarma, gelecek odaklı güçlü bir yapı kurma eğilimi önemli bir yer tutar (Gümüş, 2010: 24).

Dönüştürücü liderler, grup üyelerinin hedeflerinde, inançlarında, değer, amaç ve beklentilerinde değişim ve farkındalık oluşturarak, onların değişmesini sağlamaya çalışırlar. Liderler bunu başarmak istiyorsa, astlarının değerlerine, inançlarına odaklanır ve davranışlarını astlarına göre düzenleyerek onlara bu manada örnek olmaya gayret

gösterirler. Dönüştürücü liderlik, bazı açılardan değerlendirildiğinde karizmatik lider tarzıyla bir tutulur. Her iki liderlik tarzında da ortak nokta, bu liderlerin büyük bir değişim için takipçilerini motive etme düşüncesinin olmasıdır. Bu açıdan bakılınca, dönüştürücü liderlikte, lider ve takipçilerinin karşılıklı morallerini, motivasyonlarını yüksek tutmayı amaçladığını söylemek mümkündür. On iki CEO ile yapılan bir araştırma ortaya koymuştur ki dönüştürücü liderlerin (Kılıç vd., 2014: 253):

- Yapılması gerekli olan büyük değişikliklerin bilincinde olan,
- Astlarının değişimi kabul etmelerini sağlayan ve astlarını bu değişime hazırlayan,
- Takipçilerinin yeni iş yapma şekillerine yani örgütün yeni vizyonuna kolay bir şekilde adapte olabilmelerini temin eden liderler olduğudur.
- Aynı araştırma başka bir sonucu da dönüştürücü liderlerin, kendi şahıslarını aşağıdaki özellikler etrafında değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır.

Buna göre dönüştürücü liderler (Görker ve Erdil, 2018: 117):

- Kendilerini değişimin ajanı olarak addederler,
- Risk almaktan kaçınmazlar,
- İnsanların gereksinimlerine ve beklentileri noktasında duyarlıdırlar,
- Esnektirler, öğrenmeye açıktırlar,
- Analitik zekâları oldukça yüksektir,
- Örgütün vizyonuna büyük derecede güven duyarlar.

Literatürde de dönüştürücü liderliğin, astların performansı, örgütün çıktılarının artması üzerinde olumlu etkileri olduğunun belirtildiği söylenebilir. Gerek sanayide, gerekse iş hayatında değişimi sağlayabilen liderlerin önemi kavrandıkça, dönüştürücü liderlikle ilgili çalışma ve araştırmaların da sayısı artmaktadır. Bu çalışmalara bakıldığında, gelişmekte olan ülkelerin dönüştürücü liderliğe büyük önem verdiği görülebilir (Ergin ve Kozan, 2004: 38).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, lider tutumunu açıklarken dört temel boyuttan bahsetmektedir. Bunlar karizma, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgidir (Bildik, 2009: 25).

**Karizma:** Coad ve Berry'e (1998, 165) göre Weber karizmayı, kişilerin başka bir kişiyi onun sahip olduğuna inandıkları olağan dışı veya özel bazı şahsi özellikler veya yetenekler nedeni ile gönüllü bir şekilde takip etmeleriyle ortaya çıkar şeklinde

tanımlamaktadır. Karizma, lider takipçileri arasındaki kuvvetli duygu bağıını ifade eder (Ören, 2006: 48).

**İlham verme:** Liderin takipçilerine büyük hayalleri olduğunu belirtmesi, onların gayretlerini odaklamak adına semboller kullanıp önemli hedefleri rahatça anlaşılır bir biçimde ifade edebilmesine bağlıdır. Böylece takipçilerin ulaşmak istediği hedefler zihinlerinde canlanır (Çakar ve Arbak 2003: 85).

**Entelektüel Teşvik:** Dönüştürücü lider, geçmiş varsayımları, gelenekleri ve inançları sorgulayarak, takipçilerini farklı açılardan bakma ve görevleri yerine getirmenin farklı yöntemleri noktasında teşvik eder. Takipçilerin farklı yaklaşımları, tecrübeleri desteklenirken, onların liderinkinden farklı fikirlerinin olması da eleştirilemez (Demir ve Okan, 2008: 76)

**Bireysel İlgi:** Bass'a (1990, 218) göre bireysel ilgi, insanlara, onların yerine kendini koyarak davranmak, onlarla yoğun, ikili ilişki kurmak, imaj ve anlamlar yolu ile artırılmış beklentiler ve çalışma azmi oluşturacak misyon ve hedeflerle ilgili anlaşılır mesajlar göndermekle ilgilidir. Dönüştürücü lider, her bir takipçiye, birey olarak davranır, onlara eşit yakınlık gösterir, koçluk yapar, rehberlik ve büyük fırsatlar sağlar. Böylelikle lider, takipçilerinin güçlü, zayıf yönlerini bilerek, bunun farkında olarak yaklaşır ve takipçilerinin esas potansiyellerine ulaşmalarından çok, potansiyellerini geliştirme imkânı sağlar (Budak ve Budak, 2010: 115).

#### **2.1.5.2. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini iyileştirmek ya da daha verimli hale getirmek şartıyla iş yaptırma ve yapma yolunu tercih etmektedirler. Bu tarzı tercih eden liderler, yetkilerini, çalışanları ödüllendirme, daha fazla çaba harcamaları için konum ve para verme şeklinde kullanırlar. Çalışanların yenilikçi yönleriyle oldukça az ilgilenmektedirler. Etkileşimci liderler biraz da gelenekçidirler. Geçmişteki makul ve faydalı gelenekleri devam ettirme, bu gelenekleri gelecek nesillere aktarma bakımından faydalı hizmetlerde bulunur. Durağan büyümeyi ve tasarruf politikalarını benimseyen örgütlerde etkileşimci liderlik tarzı etkili olmaktadır (Tengilimlioğlu, 2005: 6).

Hedefleri gerçekleştirmek için, yönetsel görevlere odaklanan etkileşimci liderlik tarzında, lider, hedefi belirler, rutin çalışmalara yönelir ve aksaklıkları denetim

yolu ile takip eder. Görev odaklı olan etkileşimci liderler, pozisyonlarını, kişisel ilişkiler, prosedürler ve politikalar yoluyla korurlar (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 251).

Etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasında değişim esastır ve bazı ödülleri vasıtasıyla, grup üyelerinin lideri izlemesini sağlamayı hedefleyen, vurgunun izleyenlerin veya astların kuralları doğru şekilde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaç ile yalnızca rutin ve küçük çaplı değişimleri gerekli kılan bir liderlik tarzıdır (İşcan, 2006: 165).

Rollinson'a (2008, 377) göre, etkileşimci liderde olması gereken ana yetkinlikler, takipçilerinin ihtiyaç ve taleplerini belirlemek, aralarındaki ilişkiyi etkin şekilde yönetmeye uygun yönetim tarzını benimseyebilmektir. Bunu gerçekleştirmek isteyen liderlerin kullanacağı yollar, etkileşimci liderliği meydana getiren boyutlar olarak adlandırılır. Bunlar; şartlı ödüllendirme, insanlarla aktif yönetim ve istisnalarla pasif yönetimdir (Taşkıran, 2011: 60).

**Şartlı Ödüllendirme:** Bu boyutta, lider ve takipçilerinin ilişkisi, başarı ve yüksek performansa karşılık ödüllendirme taahhüdüne dayanan işteş değişim ilişkisi olarak ortaya çıkar (Demir ve Okan, 2008: 76).

**İstisnalarla Aktif Yönetim:** Bu boyutta lider proaktif bir yaklaşımla takipçilerini izler, standart bir şekilde yapılacaklardan sapma olup olmadığını sorgular ve böylece lider müdahale emek için herhangi bir sorunun ortaya çıkmasını beklemez. Etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda incelenmiştir (Taşkıran, 2011: 61)

**Tablo 3.** Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin Karşılaştırılması

	<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	<b>Etkileşimci Liderlik</b>
<b>Liderin, izleyenlerinin kendisine itaat etmesini sağlama şekli:</b>	İlham verme, güçlendirme ve koçluk etme	Ödül ve kazanımların değişimi
<b>Odaklanılan durum:</b>	Hem örgütsel hem bireysel çıkarlar	Kişisel çıkarlar
<b>Planlanmış değişimin türü:</b>	Köklü örgütsel değişim	Rutin değişimler

**Kaynak:** Taşkıran, 2011: 61.

**İstisnalarla Pasif Yönetim:** Lider bu boyutta pasif bir yönetim tarzını benimsemiştir. Ancak bir sorun olduğunda müdahale eder. Yani reaktif bir yaklaşımla, lider sorun çıkmadıkça müdahil olmaz. Etkileşimci liderler, faydalı geleneklerin devam etmesini sağlama ve gelecek nesillere aktarma noktasında oldukça başarılı

olmaktadırlar. Etkileşimci liderlik, örgütün hedeflerine ulaşmasına engel olan bir tutum gibi algılanmamalı, bununla birlikte böyle yönetilen yapıların başarı çizgisinin normal artış göstereceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Gümüş, 2010: 24).

### **2.1.5.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik**

Robbins ve De Cenzo'ya (2001, 347) göre tam serbesti taniyan lider, grup üyelerine, inisiyatif alarak, karar vermeleri ve işleri uygun gördükleri şekilde yapmaları için özgürlük tanımaktadır (aktaran: Budak ve Budak, 2010: 90). Tam serbesti taniyan liderler, yönetimin yetkisine neredeyse ihtiyaç duymayan, grup üyelerini rahat bırakan ve her birinin kendisine sunulan olanaklar dâhilinde, program, plan ve hedeflerini uygulamalarına fırsat veren davranış sergilerler. Başka bir deyiş ile, tam serbesti taniyan liderler, yetkiyi elinde tutmaz ve yetki kullanımını tamamen astlarına bırakırlar (Eren, 2017: 457).

İş görenler kendilerini problemlere en doğru çözümü bulma noktasında güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğünde kişi istediğiyle bir araya gelerek sorunlara çözüm bulmakta, yeni fikirlerini denemekte en doğru kararları almaktadır. Bu noktada liderin misyonu malzeme ve kaynak desteği sağlayarak, bunlara dair sınırları belirlemektir. Bu tarz liderliğin, mesleki uzmanlık durumunda, bilimsel çalışmalarda, örgütlerin ar-ge birimlerinde sorumluluk sahibi ve sorumluluktan kaçmayacak şahısların olduğu durumlarda uygulanabilmesi mümkündür. Aksine eğitim seviyesi düşük, iş bölümünün iyi yapılmadığı ve sorumluluk duygusu olmayan kişilerin olduğu gruplarda bu tür liderlik tarzının yürütülemeyeceği kaçınılmaz bir gerçektir (Şahin ve Temizel ve Örselli, 2004: 659).

## **2.2. İletişim ve İletişim Tarzları**

Zaman içerisinde araştırmacılar, iletişime daha farklı kavram, tanım ve isimler vermiş, yenilerini eklemiş ve yeni görüşlerin, modellerin oluşmasına ortam hazırlamışlardır. Latince'deki "communis" kelimesinden gelen ve anlamış ortaklık olan iletişim kelimesi, İngilizce'de "communication" şeklinde kullanılmaktadır ve anlamı da kişiler arasında ortak bir anlayışın oluşmasını sağlamadır. Çeşitli kaynaklarda iletişime haberleşme de denilmiştir. Günümüzde daha çok kullanılan iletişim kelimesi, haberleşmenin de dahil olduğu geniş kapsamlı bir ileti alışverişi şeklinde kullanılmaktadır (Yuningsih ve Mulyana, 2017: 168).

İletişimi disiplinler arası bir kavram haline getiren neden, iletişimin çağlar boyunca, tarım, ticaret, ekonomi, bilim ve teknoloji, tarih, fizyoloji, psikoloji, sosyoloji, dil, din, siyaset, hukuk, eğitim vb. birçok alanın ve alt dalların içeriğinde ve oluşumunda önemli yer tutmasıdır. Bu nedenle, bu alanlardaki gelişmeler iletişimi de değiştirmiş aynı zamanda iletişim sayesinde de değişmiştir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008: 52), iletişimi geniş ve dar anlamlarda tanımlamıştır. Dar anlamıyla iletişim, kişiler arasındaki bilgi, duygu ve düşünce alışverişidir. Geniş anlamdaysa, toplumsal yapının temeli niteliğinde olan bir yönetsel, örgütsel yapı ve sistemin düzenli bir şekilde işlemesine yardımcı olan bir araç ve kişisel davranışlara etki eden ve görüntüleyen bir teknik şekilde tanımlanabilmektedir. Bu yapısı ile iletişim, örgütteki bütünlüğü sağlayan ve örgütün her yanını bir sinir sistemi gibi saran bir olgu şeklindedir (Gümüş, 2010: 24).

İletişim sözcüğüne birbirinden farklı anlamlar yüklenmiştir. İletişim, bazıları için yönetmenin yazılı halidir; bazıları içinse açık ve anlaşılır bir şekilde konuşma alışkanlığı, iyi bir dinleyici olmak ya da beden dilinin farkında olmaktır (Kral ve Králová, 2016: 5170).

Dökmen (2016: 321)'e göre iletişim, katılan tarafların sembol ya da bilgi üreterek birbirine aktardığı ve bu iletileri yorumlamaya ve anlamaya çalıştıkları bir süreç şeklindedir.

TDK sözlüğündeysen iletişim, bilgi, düşünce veya duyguların, akla gelebilecek tüm yollar ile başkalarına aktarılması, haberleşme, bildirişim şeklinde tanımlanmaktadır. İletişim, yalnızca konuşmak demek değildir. Aynı zamanda neyin, nasıl, nerede ve ne zaman söyleneceği konusunda karar verilmesi, akıcı ve yalın bir anlatımın kullanılması, dikkatli bir biçimde karşıdaki kişinin, söylenen sözleri anlayıp anlamadığının kontrol edilmesidir (Özkan, 2013: 67).

İnsanı diğer canlılardan ayıran en temel özelliklerinden biri de düşünebilmesi ve iletişim kurabilmesidir. Antropolojide insan, bir 'homolingua' ya da 'homo loguens' (konuşan, iletişim kuran, aktaran, anlaşılan) yaratık olarak nitelendirilmiştir. Bu nedenle her varlıkla konuşur, çatışır, barışır, anlaşır (Güvenç, 2016: 319).

İletişim bireysel amaçları gerçekleştirirken, toplumsal amaçların gerçekleştirilmesine de yardımcı olur. İletişim çocukluktan başlamak üzere, kişiye aile, çevre, okul, iş, toplum aracılığıyla etkide bulunan çift yönlü bir süreçtir. Birey toplum

içinde iletişime girdiğinde kabul edilmek amacıyla olduğu gibi gözükmeyebilir. Fakat doğru iletişimin hayata anlam kazandırdığı, bireyin kişilik gelişimini ve ruh sağlığını olumlu yönde etkilediği, bireyi topluma uyumlu hale getirdiği unutulmamalıdır. Sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesi için kişinin karşısındakini anlaması gerekmektedir. Fakat bunun gerçekleşmesi kişinin kendisini tanımasını ve anlamasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü kendisini tanımayan insanın başkalarını tanıması çok zordur. Karşımızdakinin davranış ve düşüncelerini anlamlandırabilmek ise insan ve doğası hakkında bilgi sahibi olmakla mümkün olabilir (Özkan, 2013: 67).

Cüceloğlu (2016: 250)'na göre, karşısında bulunan kişinin farkında olan birey, onun yaşantılarının ve deneyimlerinin ne olduğunu, onun davranışının nasıl bir iç dünyayı yansıttığını anlar. İnsanların düşüncelerini iyi ifade edemediklerini veya anlayamadığı duygusunu taşıdıklarını bilmek çok zor olmamaktadır. Bireyler kurdukları ilişki içinde kendilerini tanımlamaya başlarlar. Bu, kabullenme, reddetme, umursamama gibi ilişki türlerinin ortaya çıkmasına neden olur.

İyi ilişkiler birbirlerine güvenen insanlar arasında kurulur. Ne kadar kendiniz gibi olmaya istekli olursanız, diğer insanlar size o kadar güveneceklerdir. İletişim, insanlar birbirlerinin farkına vardığı andan itibaren başlar. Mesajların kaynağı ise kişilerin kendisi olduğu kadar, onların oluşturduğu ortamlar da olabilir. İletişim üzerinde etkiye bulunan etkenlerden biri de ortamdır. İletişim mutlaka bir ortam içinde oluşur. Bu ortamın özellikleri de iletişimin etkinliğinde rol oynar. İletişim ortamı, iletişimde bulunan bireylere bağlı özelliklere, iletişimin içinde olduğu ortamın sosyal ve fiziksel özelliklerine bağlı olarak şekillenmekte ve etki göstermektedir (Cox ve Dainow, 2003: 178).

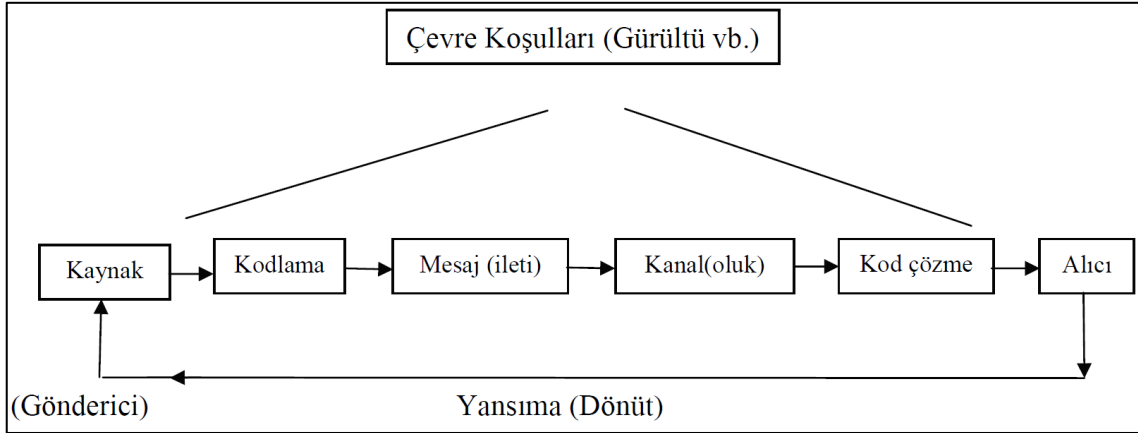
Grup iletişimi de bireylerarası iletişime etki eden önemli bir faktördür. Grup içerisinde de alt gruplar oluşabilir ve bunlar daha çok, derin ilişki içinde olabilir. Grubun etkinliğini belirleyen bir etken olan “Grup içi iletişim örüntüsü” gruptan gruba değişebilir (Jiang ve Men, 2017: 226).

### **2.2.1. İletişim Süreci Ve Öğeleri**

Bir iletişim kaynağından çıkan mesajların kanallar ve semboller yolu ile diğer bir iletişim merkezine, yani hedefe (alıcıya) aktarılması işine iletişim süreci denilmektedir. İletişim sürecinin amacı kaynağın düşüncelerini alıcıda oluşturmaktır (Yüksel, 2001: 293). Paksoy ve Acar (1998) ise, iletişim süreci ve öğelerini aşağıdaki



gibi şematize etmiştir. Sağlıklı ve etkili bir iletişimin gerçekleşmesinde önemli yere sahip öğelerden kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve dönüt bu şekil 4’te incelenmiştir.



**Şekil 4.** İletişim Süreci ve Öğeleri

**Kaynak:** Paksoy vd., 1998: 3-4.

Kaynağın olayları algılama şekli, sosyo-kültürel yapısı, bilgi düzeyi ve tutumu gibi etmenler, iletişim için bir iletinin nasıl hazırlanacağını ve iletilip ileilmeyeceğini belirler. İletişim sürecinin başarılı olması için, kaynağın niteliği, becerisi ve bilgisinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Kaynak sadece verici konumunda olmaz, alıcı konumunda olduğu durum ve zamanlarda vardır. Kaynağın etkililiği üzerinde makamın ve statünün etkisi vardır. Sağlıklı iletişimin gerçekleşmesi için, vericinin alıcıdan gelen her türlü tepkiye açık olması gerekmektedir. Genellikle yöneticiler iletişimde açık olmaktan çok kapalıdırlar. Yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların düşüncelerini açık sözlülükle anlatmalarını, beğenmediklerine tepkiler göstermelerini istemezler. Yöneticiler yalnız astların değil, kendilerinin de düşüncelerini açık olarak söylememeleri gerektiğine inanırlar (Başaran, 2004: 166).

İletişimde başarıya ulaşılması için kaynağın bazı özelliklere sahip olması gerekir. Buna göre kaynağın güvenilirliği ve saygınlığı, inanılabilirliğini artıracaktır. Kaynağın etkileme amacı olmadığı düşünüldüğünde alıcının fikrini savunulan görüş yönünde değiştirme ihtimali artacaktır. İletişim kaynağının hoş ve sevilen birisi olması, alıcının etkilenme oranını artıracaktır. Çalışmalara göre, zaman içerisinde aktarılan bilgiler, kaynağın bireysel özelliklerinden ayrılır yani kaynak unutulur fakat bilgiler hatırlanır. Bu noktadan hareket ile, kaynağın etkisinin geçici olduğu düşünülebilir fakat kaynağı önemi unutulmamalıdır. Bir iletişim sürecinde kaynak, hedeflediği kişide

davranış veya düşünce değişikliği oluşturma amacıyla iletişim sürecini başlatan kişidir (Ergin ve Kozan, 2004: 35).

#### **2.2.1.1. İleti**

Bir yaşantıyla ilgili düşünce ve duygunun kodlanarak, yazılı, sözsüz ve sözlü bir anlatım ile alıcıya ulaşmasına yardımcı olan sembollere mesaj denmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2009: 29).

İletileri, bir bilgiyi, isteği, duyguyu ve düşünceyi paylaşmaya, bildirmeye ve aktarmaya yarayan ve kaynağı ürettiği fiziki ürünlerdir. Tensel, görsel-ışitsel, görsel ve sözel olabilmektedirler (Karcıoğlu vd., 2009: 62). Yapı ve içerik, iletinin iki temel boyutunu oluşturur. İçerik anlam ile, yapıysa kod ve simgeler ile alakalıdır (Oskay, 2014: 16). Mesaj, kaynak ve alıcı tarafından aynı biçimde anlaşılmalıdır ve açıkça ifade edilmelidir. Aksi takdirde iletişimin doğruluğu azalacak ve gürültü artacaktır (Eren, 2017: 278).

#### **2.2.1.2. Kanal**

Kanallar, göndericiden yola çıkan bir mesajın hedefe ulaşmasını sağlayan ileticidir (Dökmen, 2016: 321). İletişim aracı kanallar yardımıyla iletileri yayan, gönderen ve alan teknik veya fiziki araçlardır. Bunlar sözlü veya yazılı insancıl veya mekanik olabilir (Atak, 2005: 63).

Kanal, alıcı ile kaynak arasında oluşan bağıdır. İnsanların beş duyu organı, beyine giden haberleşme kanallarıdır. Bunlardan işitme ve görme diğerlerinin üstünde bir öneme sahiptir (Eren, 2017: 278).

#### **2.2.1.3. Alıcı**

İletişimin gerçekleşmesi sürecinde alıcı kavramıyla, gönderilen mesajı algılayan ve bunun anlamını bildiğini göstererek, iletişimsel eylemin genel amacı olan anlamların ortak paylaşılmasını gerçekleştirmeye çalışan kişilerdir. İletişim sürecinde kaynağın alıcıyla alakalı 5 amacı vardır. Bunlar, alıcının iletiyi alması, anlaması, kabul etmesi, eyleme geçmesi, dönüt sağlamasıdır. İletişim bu beş aşamayı sonuçlandırır ise tamamen başarılı sayılır' (Men, 2014: 266).

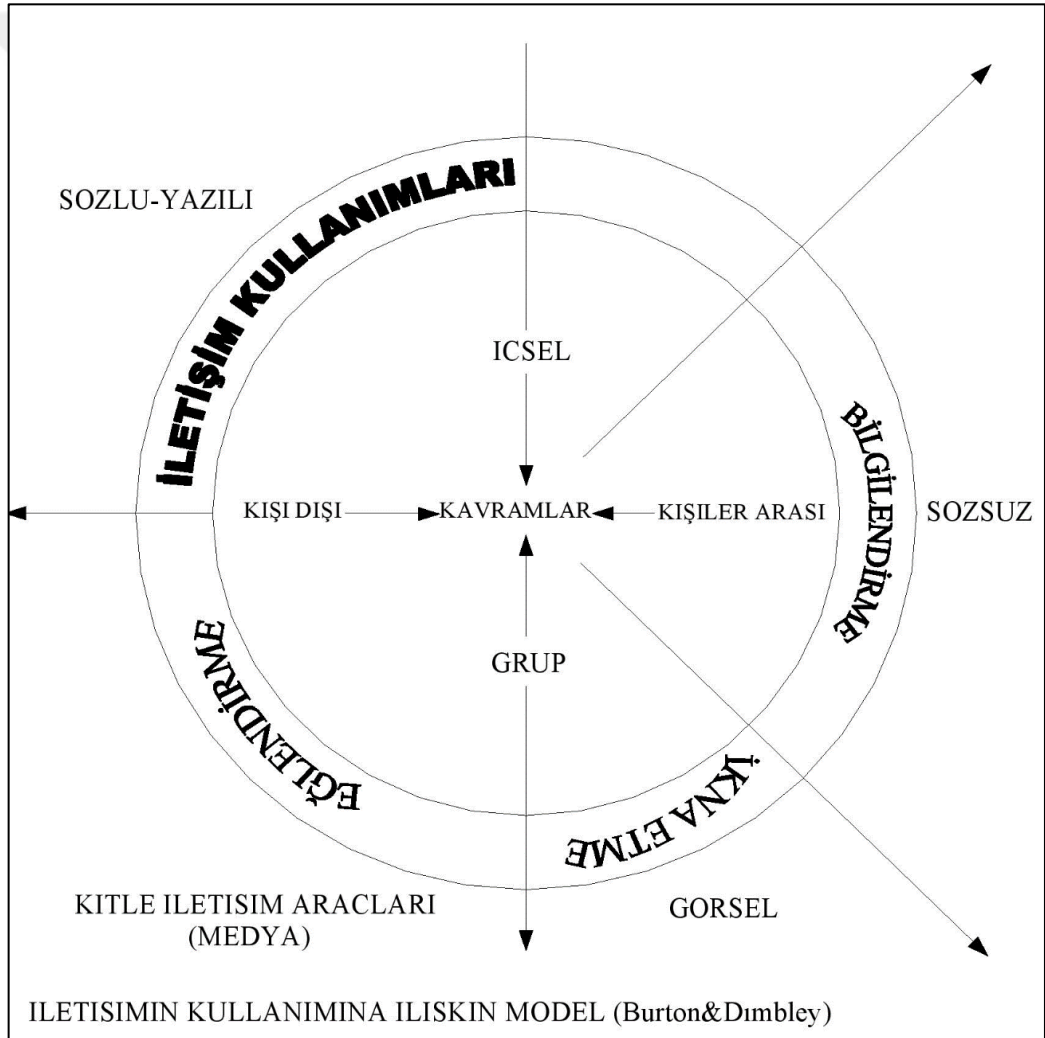
#### **2.2.1.4. Geri Bildirim**

Koçel (2015, 228) etkin ve etkin olmayan dönütü özelliklerine göre sınıflamıştır. Bu sınıflamada etkin dönütün özellikleri şunlardır: bireye yardım etmeyi hedefler,

geçerlidir, açık ve seçiktir, kişi böyle bir bilgiyi bekler, zamanında gelir, konuyla alakalıdır, faydalıdır, açıklayıcıdır, ayrıntılıdır ve belirlidir.

### 2.2.2. İletişim Türleri

1970'li yıllara kadar; sosyal ve kişisel ilişkiler, iletişim süreci ile ilgili olarak yapılan çalışmalar zamanla yön değiştirmiştir. Bunun sonucu olarak da, kişiler arası iletişimden daha çok söz edilmeye başlamıştır. Biyopsikososyal bir varlık olan insanı içeren ve ilgilendiren iletişim, türlerine ve kullanım alanlarına göre farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Burton ve Dimbley' in 1990 yılında oluşturdukları modelde iletişim; kişinin içsel iletişimi, kişiler arası iletişim, grup iletişimi, kitle iletişimi ve kişi dışı iletişim şeklinde ele alınarak sınıflandırılmıştır (Jiang ve Men, 2017: 226).



Şekil 5. İletişim Türleri ve Kullanımları

Kaynak: Oğuz, 2001: 25.

Dökmen'in (2016, 21) aktardığına göre ise iletişim türleri kişi içi iletişim, kişilerarası iletişim, kitle iletişimi ve örgüt içi iletişim şeklinde incelenebilir. Bu sınıflamaya göre iletişim türleri aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.2.2.1. Kişi İçi İletişim**

Bir bireyin duygulanmasını, düşünmesini, bireysel gereksinimlerinin farkına varmasını, iç gözlem yapmasını, kendisine sorular sorup yanıtlar üretmesini ve rüya görerek kendi içinden mesaj almasını iç iletişim olarak saymak mümkündür (Dökmen, 2016: 21). İnsanlar başkalarıyla birlikteyken birçok şey yaparlar ve onlarla paylaşımda bulunurlar. Ancak, iletişim kişilerin kendi içinde başlamakta ve son bulmaktadır. Çünkü iletişimde gönderici ve alıcı insandır. Bu da insanın bilgi üreterek kaynak olmasına, bilgileri yorumlayarak da hedef olmasına neden olmaktadır. Her dinde, dilde ve kültürde vurgulanan 'kendini bilmek' en yüce erdemlerden biri olarak sayılmıştır. Çünkü insan kendini bilmeden diğer insanları, toplumu ve dünyayı bilemez (Güvenç, 2016: 318).

Kişi içi iletişimle birlikte kişinin sorumluluk, yetenek, beklenti, istek, amaç, düşünce ve duygularının farkına varması kolay hale gelecek, bu şekilde problemlerinin daha çabuk farkına varıp, akılcı bir şekilde çözebilecektir. Bu süreçte kişi, üyesi olduğu toplum içinde doğru zamanda, doğru biçimde davranma ve iletişim kurma becerisini de edinmiş olacaktır. Sonuç olarak ise ruh sağlığı yerinde, bilinçli bir birey olarak topluma ve kendisine daha faydalı hale gelecektir (Gençtan, 2003: 11).

### **2.2.2.2. Kişiler Arası İletişim**

Hedefini ve kaynağını insanların oluşturduğu iletişimler, kişiler arası iletişimdir. İlgili yayınlarda iletişim, sosyal etkileşim ve kişilerarası iletişim terimleri bazen eş anlamda kullanılmıştır. Ortak bir tanıma ulaşılmaması ve kavramların birbiri yerine kullanılması ise, zamanla sorun yaratmıştır. Konu ile ilgili tartışmalar, 1966 yılında Mc Keachle ve Doyle' nin şu tanımları yapmasıyla açıklık kazanmıştır. Kişiler arası iletişim, duygu, fikir ve bilginin, bir kişiden diğer bir kişiye geçme sürecidir (Dökmen, 2016: 23- 24).

Sosyal İletişim: Hem göndericinin hem de alıcının birer organizma oluşu durumunda gerçekleşen iletişimdir.

Sosyal etkileşim: Alıcı ve gönderici arasında yer ve zaman birliğinin bulunması durumunda gerçekleşen iletişimdir. Bu aynı zamanda kişiler arası iletişim olarak da tanımlanabilir

Kişiler arası iletişimle ilgili yapılan tanımların ortak noktası psikolojik nitelik taşıması yönündedir; fakat bunu belirlemek ve diğer iletişim türlerinden ayırmak çok zordur. Çünkü, iletişim iç içe geçmiş ve değişken bir yapı göstermektedir. Birey, doğumundan itibaren kişiler arası etkileşimlere girerek öğrenmeyi gerçekleştirir. Yaşamını devam ettirmek, çevresine uyum sağlamak için uygun davranış biçimleri iletişim sayesinde şekillenir. Aynı zamanda kişiler arası iletişim sayesinde, kişinin benlik algısı gelişir, kendine olan saygısı ve kendine olan güveni artar. Kişiler arası iletişim, duygusal ihtiyaçların paylaşılmasında, düşüncelerin tartışılmasında, sosyal gereksinimlerin karşılanmasında önemli yer tutar (Eren, 2017: 273).

Dökmen' in (2016, 24) aktardığına göre, Tubbs ve Moss(1974), bir iletişimin 'kişiler arası iletişim' sayılabilmesi için şu üç ölçütün gerekli olduğunu belirtmişlerdir:

- a- Söz konusu mesajlar sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır,
- b- Katılımcılar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alışverişi olmalıdır,
- c- Kişiler arası iletişime katılanlar, belli bir yakınlık içinde yüz-yüze olmalıdır.

Bunların dışındaki mesajların kullanıldığı iletişimler, örneğin yazışmalar kişiler arası iletişim olarak sayılmamaktadır. Kişiler arası iletişim yüz yüzedir ve yüz yüze iletişimde geri iletim doğrudan ve anında gerçekleşir, iletişimin çift yönlü olması gerekir, iletişim ortamı yakın, özel, resmi gibi birçok değişik şekil gösterebilir, kişiler arası iletişimde ulaşılabilecek insan sayısı sınırlıdır fakat tutum değişikliği oluşturmada kişiler arası iletişim daha etkilidir.

Karşılıklı iletişim, insan ilişkileriyle ilgili diğer tüm öteki becerileri (öz disiplin, insiyatif, nesnellik, ikna edicilik, karşılıklı iletişim, inanılrlık, incelik, uyum sağlayabilmek, kişisel ahlak) düzenleyen bir sentezdir (Fotis, 1998, 67). Kişilerarası iletişim yeteneğini büyük oranda belirleyen etken en çok kullanılan iletişim aracı olan dili bilme ve kullanma becerisidir (Ertaş ve Töre, 2016: 88)

**Sözlü iletişim:** Dil ve dil ötesi olarak iki alt sınıfa ayrılmaktadır. Dille iletişimde, bireyler düşünce, duygu ve deneyimlerini dille aktarır, değerlendirip anlamlandırmaktadırlar. Diğer insanlarla ilişki kurup yakınlaşma gereksinmesi, kendini

her toplumda gösterir. Toplum halinde yaşayan insanların birbirleriyle iletişimde bulunabilmek için geliştirdikleri simgelerin en önemlisi dildir. İnsanlar dil sayesinde birbirleriyle iletişimde bulunurlar. Kişiler arası iletişim ve etkileşimde rol oynayan en önemli araç dildir (Erkuş ve Günlü, 2009: 11).

Kişiler arası iletişimin en karmaşık aracı olan konuşma; buyruklar verme, başkalarının davranışlarını yönlendirme, bilgi aktarma, şaka yapma, bazen de saldırgan ve kırıcı sözlerle karşısındakini etkilemek için kullanılır (Özbek, 2001: 9). Dil ötesi iletişim, sesin niteliğiyle alakalıdır. Duraklamalar, hangi kelimelerin vurgulandığı, sesin şiddeti, hızı ve tonu gibi özellikler, dil ötesi iletişimdir. Dil ile iletişimde bireylerin ne söyledikleri, dil ötesi iletişimdeyse nasıl söyledikleri önem taşımaktadır (Dökmen, 2016: 27). Farkında olarak, bilinçli bir şekilde yapıldığında niyet edilmiş, tersi durumda ise niyet edilmemiş dil davranışı söz konusu olmaktadır.

**Sözsüz iletişim:** Sözsüz iletişimde konuşma veya yazı olmadan insanlar birbirlerine birtakım mesajlar iletmektedirler. Bu iletişim biçiminde insanların ne söyledikleri değil, ne yaptıkları ön plana çıkmaktadır. Bireyler arası yüz yüze iletişimde doğal olarak yer alan jestler, beden hareketleri, mimikler, yüz ifadeleri, ses tonlaması, sözlü iletişimin anlamını ve çerçevesini belirlemede her zaman etkili olmuştur (Tracy vd., 2015: 324).

Yüz yüze kurulan bireyler arası iletişimlerde hem sözlü hem de sözsüz mesajlar aynı anda kullanılır. Cüceloğlu (2016, 150)'na göre sözsüz iletişimler etkilidir, duyguları belirtir, çift anlamlıdır ve belirsizdir. Baltaş ve Baltaş (2009, 30)'a göre, yüz yüze bir iletişimin yapılandırılmasında, ortalama olarak sözcükler % 10, ses tonu % 30 ve beden dilini oluşturan mimik ve jestler % 60 rol oynamaktadır. Beden pozisyonları kişinin tutumlarını yansıtır, aralarında anlamlı bir ilişki vardır. Diğer taraftan, belli tutumlar da yaşam karşısındaki toplu tutumun dışı vurumudur; bu ise yaşam biçimi olarak nitelendirilir (Adler, 1998, 87).

Kişiler arası iletişimde iletişim içine giren bireyler arası mesafenin, iletişim ortamının, sessizliğin, vurgulamaların, ses tonunun, konuşma tarzının, giysilerin, bedensel temasın, jest ve mimiklerin, bedenin duruşunun verdiği mesajlar vardır. Bunlar, sözlü iletişimi pekiştirmek, kuvvetlendirmek için kullanılabilen gibi, başlı başına birer iletişim olarak da ortaya çıkabilmektedirler.

Cüceloğlu'nun (2016, 38-39) aktardığına göre, antropolog Edward T. Hall, Amerikan kültüründe kullanılan dört farklı kişisel mekandan söz eder. Bunlar, genel topluma açık mesafe, sosyal mesafe, samimi mesafe, kişisel mesafe ve mahrem mesafe şeklinde sıralanabilir. Tüm sözsüz iletişim şekilleri niyet edilerek veya niyet edilmeden yapılabilmekte, ayrıca kültürden kültüre değişebilmekte ve farklı anlamlar taşıyabilmektedirler. 'Norton (1983) ise, kişilerarası iletişimde gözlenebilecek dokuz çift davranış tarzı tanımlamıştır. Birbirinin zıttı davranışlardan oluşan bu davranış tarzları şöyle sıralanmaktadır: dostluk-düşmanlık, açıklık-kapalılık, iz bırakma-siliklik, dikkatlilik-dikkatsizlik, gevşeklik-coşkunsuluk, canlılık-durgunluk, kavgacılık-yumuşaklık, hareketlilik-çekingenlik ve başatlık-boyun eğiciliktir (Dökmen, 2016: 336).

İletişimde ilerleme sağlayabilmek için, insanlar arası ilişkilerde bir gelişim ve bir ilerleme gerçekleştirmek gerekir. Kişiler arası ilişkiler bozuk bir temele oturmuşsa, iletişimde kullanılan dil ne kadar kaliteli olursa olsun iletişimde bir ilerleme görülmez' (Tracy vd., 2015: 324). Savunucu ve açık iletişimin temelinde aşağıdaki tutumlar yatar.

**Tablo 4.** Savunucu ve Açık İletişim

<b>Savunucu İletişim</b>	<b>Açık İletişim</b>
Yargılayıcı tutum	Tanıtıcı tutum
Denetlemeye yönelik tutum	Soruna yönelik tutum
Belirli bir stratejiyi izleyen planlı	Plansız, kendiliğinden oluşan
Aldırmaz, umursama tutum	Anlayış, duygusal yakınlık
Üstünlük belirten tutum	Eşitlik belirten tutum
Kesin tutum	Denemeci tutum

**Kaynak:** Cüceloğlu, 2016: 155.

İletişim sürecinde bu tutumlar farklı yoğunluklarda ve değişik türlerde gözükülebilir. Kişiler arası ilişkilerin iyi olması bazı değişkenlerle yakından ilgilidir. Bunlardan biri sosyal becerilerdir. Sosyal beceriler tüm insanlar için önemlidir ama insanla ilgili mesleklerde daha kritik önem taşımaktadır (Men, 2014: 265) Sosyal beceri, kişiler arası durumlarda, kişinin kendisi dahil, insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlama ve bu anlayışa uygun davranma yeteneğidir. Baymur'un (1997, 278) aktardığına göre, Rogers kişiler arası ilişkileri olumsuz veya olumlu etkileyen üç etmen tespit etmiştir. Bunlar:

1. İnsanın başkalarıyla olan iletişiminde saygı ilkesine yer vermesi
2. İnsanın karşısındakini mümkün olduğu kadar empatik bir anlayış ile dinlemesi

3. Kişilerin kendi içlerinden geçen duyguların mümkün olduğu kadar oldukları gibi görünmeye, düşündükleri ve duydukları gibi konuşmaya çalışmaları (bağdaşım ilkesi) şeklindedir.

Dökmen (2016, 78)'e göre, kişiler arası iletişim çatışmalarının niteliğini belirleyen iki temel faktör vardır. Bunlar: başlangıç ve sonuç faktörleridir. Kişiler arası iletişim çatışmalarının altında yatan yüzeysel nedenlere sonuç faktörleri denir. Bunlar kişinin iletişim becerisi, iletişim stili, kişinin kendisine gönderilen mesaja bakış açısı, kişinin karşısındaki kişiye bakış açısı ve kişinin kendisine bakış açısıdır.

Yüzeysel nedenlerin altında, kişilerarası çatışmaların asıl sebebini oluşturan nedenler ise başlangıç faktörleridir. Bunlar ise mesajın niteliği, fiziksel ve sosyal çevre, roller, kültürel faktörler, kişisel faktörler, iletişim becerisi, ihtiyaçları bilinç dışı, duyu, algı ve biliştir (Covey, 2016: 34).

#### **2.2.2.3. Kitle İletişimi**

Birtakım sembol ya da bilginin, birtakım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine kitle iletişimi denir. Basılı her türlü yayın kitle iletişim aracı sayılabilir. Kitle haberleşmesinde hedef, mümkün olduğunca tüm fertlerdir, toplumun tamamıdır (Dökmen, 2016: 38- 39).

Yazılı iletişim; genelde mesajın kalıcı olması gerektiğinde, mesajın nitelik ve içeriği önemli olduğunda ve işgörenin sorumluluk üstlenmesi gerektiğinde başvuru olan şu araçlardan oluşur: yazılı raporlar, bültenler, afiş ilan tahtası, broşür ve el kitapları, işletme gazetesi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 68- 69).

#### **2.2.2.4. Örgütsel İletişim**

Örgüt, örgütü oluşturan insanların birbirleri ile yaptıkları etkileşimin bir dokusu olarak değerlendirilebilir (Genkova ve Gehr, 2016: 55). Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacı ile, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgütle çevre arasında girilen devamlı bir düşünce ve bilgi alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. Örgütsel iletişim, toplumsal iletişimin bir parçası niteliği taşır. Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan çeşitli ögeler arasında ve örgütle çevresi arasında bilgi, düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir. Örgüt bir yapı, yönetimse onu çalıştıran güçtür (Soysal vd., 2017: 245).



Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevi vardır. Bunlar, örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlamak ve üyelerin örgüt amaçlarını benimsemelerine ve örgütle bütünleşmelerine yardımcı olmaktır. Karmaşık örgütlerde, amaçların başarılması iletişime bağlıdır. Bu nedenle iletişim ağını ve süreci oluşturmak yöneticinin sürekli görevidir. İletişim olmadan örgüt olmaz (Genkova ve Gehr, 2016: 56).

Formal bir örgütte temel öğeler ortak amaç, bu amaca katkıda bulunmaya istekli kişiler ve iletişimdir. İletişim olmadan benimsenmiş ve anlaşılmış ortak bir amaç, bu amaca katkı sağlamak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası söz konusu olamamaktadır. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru bir şekilde kavranmış ve anlaşılmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranmaları beklenmektedir (Soysal vd., 2017: 249).

İletişim sistemi informal ve formal olmak üzere iki boyuta sahiptir. Formal iletişim sistemini oluşturmak, yöneticinin sorumluluğudur. Bu iletişim sistemi, amaca hizmet edecek şekilde, dikkatli bir şekilde örgütlenmeli ve düzenlenmelidir. Formal iletişim yapısı, görüşlerin ve enformasyonun özgür bir şekilde gerekli yönlere akışını sağlamalıdır. İletişim imkanlar dahilinde doğrudan ve kısa olmalıdır. Her örgüt üyesinin hem alıcı hem de kaynak olmasını olanaklı kılmalıdır. Örgüt iklimi, örgütteki kişilerin inançlarını ve duygularını özgür ifade etmelerini özendirici olmadıkça, hiçbir iletişim sisteminin iyi işlemesi beklenemez (Yuningsih ve Mulyana, 2017: 168).

Örgütsel iletişimin yaşandığı örgüt iklimi, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür (Durğun, 2006: 115). Bu nedenle örgütsel iletişimin en önemli özelliği diğer iletişim türlerini de kapsayabilir oluşudur. Man (2014, 267) iletişimin başlıca amacını; bilgi ve anlayış geliştirmek, güdülemek, işbirliği ve işdoyumunu sağlamak şeklinde ifade etmiştir. Bu amaçlar aşağıdaki gibi açıklabilir:

- Örgütün kurallarının, amaçlarının ve alınan kararların çalışanlar ile paylaşılması yanlış anlaşılmaları önler,
- Çalışanların doğru bir şekilde bilgilendirilmesi de üretim ve verim artışını sağlar,
- Örgütün durumunun bilinmesi, örgütün kamuoyunda tanınmasını ve örgüte güven duyulmasını sağlar,

- Çalışanların birbirleri ile ve örgütle bütünleşmelerini, örgütü gerçekten benimsemelerini, uyum içinde çalışmalarını, örgütsel amaçlar yönünde güdülenmelerini sağlar.

Scott ve Mitchell (1976), iletişimin örgütlerdeki dört ana görevini bilgi iletme, duyguların ifade edilmesi, güdüleme ve kontrol olarak tanımlamışlardır. Güdülenme ise kendini gerçekleştirme, güven duyma, sevgi ve saygı kazanma, ilgi doğrultusunda oldukça çalışan insan mutlu olur ve iş verimi artar (Demir ve Elma, 2015: 136).

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanın işyerine uyumunu kolaylaştırır, diğer çalışanlarla eşgüdüm ve işbirliği içinde çalışmasını hızlandırır, işiyle bütünleşmesini ve güdülenmesini sağlar. Örgüt içinde iletişimin işlevleri bilgi sağlama, etkileme ve ikna etme, emredicilik ve öğreticilik ile birleştiricilik olmak üzere dört grupta toplanabilir (Covey, 2016: 34).

Örgütsel başarının gerçekleşmesi, Hamel'in ifadesiyle 'tasada ve kıvançta ortaklık' ruhunun yönetici tarafından ön plana alınmasına ve iletişim aracılığıyla bunun tüm çalışanlara hissettirilmesine, çalışanların örgüt içinde önem taşıdıklarına inanmalarına bağlıdır. Bir örgütün başarı derecesini belirleyen faktörlerin başında insan gelmektedir. Bu nedenle, örgütün çözülmesi yapılırken, üyelerin örgüt ve onun işleyişi ile ilgili görüşlerine de başvurulması gerekir. Örgütler, içten ve dıştan birçok bağlarla birbirlerine bağlanmış yapılardır. Sağlam bir iletişim sisteminin varlığı, rasyonel bir çalışma atmosferi için güvenilir bir öğedir. Örgütlerde sağlam iletişim sisteminin varlığını gerçekleştirme görevi üst yöneticilerindir. Eğer tepe yöneticisi iletişimin yararına inanmıyorsa, iyi işleyen bir iletişim sistemi kurmaya girişmeyecek veya örgütteki iletişim faaliyetlerini desteklemeyecektir. Bu da örgütteki iletişim kalitesinin düşmesine neden olacak, iş doyumunu ve örgütün amaçlarına ulaşması da buna bağlı olarak şekillenecektir (McDonald, 2015: 311).

Sağlıklı bir örgütte hem örgüt içi, hem de örgüt ile çevre arasında iyi işleyen bir iletişim sistemi bulunmaktadır. Örgütte var olan böyle bir iletişim sisteminin varlığı da örgütün amaç ve görevlerini gerçekleştirmesini kolaylaştıracak, iletişimsizlikleri ortadan kaldıracak ve çalışanların iş doyumunu artıracaktır. Bir örgüt ne kadar çağdaş araç ve gereçle donatılmış olursa olsun, görevler ne kadar düzenli ve açık olursa olsun, o örgütte işgörenler arasında iletişim yoksa örgütün yapısı durağandır. Bu türdeki durgun örgütsel yapı içerisinde, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek olanaksızdır. İletişim,

örgütü durgun bir yapı olmaktan kurtarır. Ona canlı bir nitelik kazandırır. İyi bir iletişim, başarılı bir örgütün temel unsurudur; çünkü hiçbir eşgüdümlü etkileşim onsuz olamaz (Yüceler, 2009: 450).

Örgütlerin yaşaması için, örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikası oluşturulmalıdır. Diğer yandan, etkili bir yönetim de iyi bir iletişim sürecine dayanır. Kısacası iletişim, örgütsel etkinliklerin temelini oluşturmaktadır (Demir ve Elma, 2015: 134).

İletişim olmadan örgütün diğer temel öğeleri oluşamaz. Çünkü, ortak amacın belirlenmesi, bunun örgüt üyelerine aktarılması, çalışanların birbirleriyle ilişki kurmalarında, işbirliği yapmalarında, örgütü benimsemeleri ve örgütün gelişmesi için güdülenmelerinin sağlanması sürecinde iletişim etkili ve temel bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin iletişim araçlarından yeterli oranda yararlanmamaları veya iletişim araçlarını örgüte uygun şekilde kullanmamaları, örgüt içerisinde iletişim zayıflığına yol açmaktadır ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak problemlere neden olmaktadır (McDonald, 2015: 312).

### **2.2.3. İletişim Engelleri**

İletişim sürecinde davranış, bilgi, duygu ve fikirler karşı tarafa aktarılırken zorluklar yaşanabilmektedir. Bu durum etkili iletişimin gerçekleşmesini önleyen iletişim engellerini oluşturmaktadır. İletişim engelleri Yurttakal Bulut tarafından psikolojik engeller, teknik engeller ve örgütsel engeller olarak gruplandırılmıştır. Psikolojik engellerde işgörenin amaçlarından kaynaklanan engelleri ile birlikte kalıplaşmış düşünceleri, olaylar karşısındaki tutum ve davranışları, astları ve üstleri ile iletişim kurmadaki yeteneği ve bilgi düzeyi ön plana çıkmaktadır. Teknik engellerde ise iletişimin kurulduğu kanal, iletişim sırasında verilen mesajlar ve bu mesajlarda kullanılan dil önemlidir. Örgütsel açıdan engeller değerlendirilecek olursa öncelikle örgütün büyüklüğü üzerinde durmak gerekecektir. Örgüt büyüklüğüne bağlı olarak kullanılan iletişim türünün seçimi önem teşkil edecektir. Bununla birlikte örgüt içerisindeki hiyerarşi, statü farkları, uzmanlık düzeyleri ve yöneticinin tutumları da önemlidir (Yurttakal Bulut, 1998, 22- 26).

Örgüte oluşan sağlıklı iletişim sayesinde, örgüt üyeleri verimliliğe engel olan veya onu kolaylaştıran kişiler arası ilişkiler, bireysel ve grup ilerlemesi hakkında bilgi sahibi olurlar (Yüksel, 2011: 293).

#### 2.2.4. Yönetimde İletişim

Yönetici, var olan yol göstericileri (kararnameler, direktifler, emirler vb.) örgüt yapısını ve süreci kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Örgüt bir yapı, yönetim bu yapının işletilme süreci, yönetici yapıyı işleterek yönetim sürecini oluşturan kişiyi anlatır. Örgütlerde iletişim sürecinin başlatıcısı, çoğunlukla yönetim kademesidir. O halde, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yöneticilerin alanlarında uzman, mümkün olduğu kadar nesnel ve güvenilir olmaları beklenmektedir. Fakat iletişim konusunda bir örgütte çalışan tüm işgörenlerin de sorumlu olduğu unutulmamalıdır (Başaran, 2004: 108).

Yönetici iletişimde bulunurken, iletişim araçlarının en uygununu seçip bunları kullanmakla, işgörenlerin etkililik ve verimlilik derecelerini yükseltebilir. Bir yöneticinin iletişim aracı seçerken kullanacağı ölçütler; erişilebilirlik, maliyet, etki, amaca uygunluk, tepki ve becerilerdir. Yöneticilerin örgütte kullandıkları iletişim araçları ise, jest ve mimikler, yazılı ve sözlü araçlardır (Yüceler, 2009: 447).

Teknik alanda yaşanan önemli gelişme ve değişiklikler, örgüt yöneticilerinin düşünce ve görüşlerinde de değişim olmasını zorunlu hale getirmiştir. Yöneticilerin yalnızca deneyimlerin sonucuna ve geçmişe dayanması gerektiği görüşün savunulduğu devrin geçtiği kabul edilmelidir. İletişim, yönetimde bir kısım fonksiyonlara sahiptir ve bu fonksiyonları açısından sınıflanır. Ayrıca iletişim, yönetim süreçleri içinde önemli rol oynar (Şahin, 2007: 84).

##### 2.2.4.1. İletişimin Yönetimdeki Fonksiyonları

Örgütsel iletişim yönetimde önemli fonksiyonlar üstlenmektedir. Bunlar; bilgi sağlayıcı, eğitici, değerlendirici, etkileyici ve düşünce üretici fonksiyonlar olarak gruplanabilir. Bunlar aynı zamanda örgütsel iletişimin türleri olarak da kabul edilebilir (Eroğluer, 2011: 126).

**Bilgi Sağlayıcı İletişim:** Örgütte çalışanların aralarında bilgi alışverişi yapmak suretiyle gerçekleştirdikleri iletişim türüdür. Yöneticilerin çalışanlarıyla bilgi alışverişi yapmaları, çalışanın işletmeye güven duyması ve yeniliklerden haberi olması iletişimin bu fonksiyonu ile sağlanır. Çalışanların örgüte bağlılıkları ve güvenlerini artırıcı özelliği vardır. Bilgilendirici iletişimin etkili bir şekilde gerçekleşmesi için ileti yeni olmalı, ihtiyaca yönelik olmalı, anlaşılır ve net olmalı, hem birey hem de örgüt için yararlı sonuçlar doğurmalıdır (Şahin, 2007: 84).

**Eğitici İletişim:** alışanlar bilgi ve becerilerini gerçekleştirmek için eğitim programlarına ve toplantılara katılarak iletişim gerçekleştirirler. Bu tür iletişimde eğitici özellik ağır basmaktadır. Eğitici iletişim sayesinde mesaj alan tarafın tutum ve davranışlarının değişmesi söz konusudur. Sonuç alma odaklı olması yönüyle otoriter bir iletişim tarzıdır (Atak, 2005: 62).

**Değerlendirici İletişim:** İşletmelerdeki uygulamalara ve gelişmelere çalışanların gösterdikleri tepkiler ile örgütün kendi kendisini değerlendirdiği görülür. Bu, değerlendirici iletişim türüne bir örnektir. Çalışanların yanlış uygulamalara verdikleri geri bildirim ile rgtler hatalarını düzeltir. Değerlendirici tarzda eğitim programları dizayn ederek çalışanların başarılarının değerlendirilmesi yine bu iletişim kapsamında değerlendirilir (Akyüz ve Yılmaz, 2015: 140).

**Etkileyici İletişim:** İşletme alışanlarının motivasyonu ve başarılarının artırılması amacıyla ödül ve cezaların işletilmesi etkileyici iletişim kapsamında değerlendirilir. Örgütsel ortamda çok sık yaşanan bir iletişim türüdür. Çünkü, yöneticilerin çalışanların iş başarılarının artırmak için iletiler göndermesi sürekli yaşanan bir durumdur. Bu iletiler tehdit ve korku unsuru içerebileceği gibi ödül ve takdir de içerebilir. Çalışanların da yöneticilerini etkilemesi bu iletişim tarzına bir örnektir. Çalışanlar beğerilmek ve takdir görmek için yöneticileriyle aralarında çift yönlü etkileyici iletişim kurarlar (şahin, 2007: 84).

**Düşünce retici:** İşletmede gerçekleştirilecek bir yenilik veya sorun çözümünde çalışanların düşüncelerini ve çözüm önerilerini dinlemek ve bunları karar alırken kullanmak, düşünce üretici iletişim olarak değerlendirilir. Çalışanların düşüncelerini ifade özgürlüğünün varlığına da işaret eder. Çalışanların bu tür iletişim sayesinde düşüncelerini paylaşmaları onlara kendilerini geliştirme olanağı da sunmaktadır (Altınöz, 2008).

#### ***2.2.4.2. Yönetim Süreçleri ve İletişim***

Mary Parker Follet ve Elton Mayo'nun üstünde durdukları insan ilişkileri yaklaşımı, demokratik yönetim düşüncesinin rgt yönetiminde ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu düşünce sistemini de birçok yönetici desteklemiştir. Böylece yönetim sürecinin tüm aşamalarında iletişim ve insan ilişkileri önemli yer tutmuş, hatta bazı rgt yöneticilerine göre yönetim sürecinde başlı başına bir öğe olarak kabul edilmiştir (Karcıoğlu vd., 2009: 63).

Bu yaklaşıma örnek olarak, örgüt yöneticilerinin geneli tarafından kabul gören Gregg'in sınıflaması verilebilir. Gregg'e göre yönetim sürecinin 7 ögesi vardır. Bunlar; değerlendirme, eşgüdümleme, etkileme, iletişim kurma, örgütlenme, planlama ve karar vermedir. Birbirleriyle iç içe, bütün olarak yönetim sürecini oluşturan bu ögeler arasında organik bir bağ vardır ve her örgüt ya da yönetsel çabada bunlar zorunludur (Soysal vd., 2017: 245).

İletişim tüm diğer yönetim süreçleriyle ilgili olmasından dolayı, yönetim sürecinin önemli bir ögesi ve çok yönlü bir kavramdır. İletişimin varlığı nitelikleri önemli olmayan iki sistemin varlığına bağlıdır. Bilgi akışının gerçekleşmesi de buna bağlı olarak çift yönlü olacak ve insanlar iletişim sayesinde sosyal birer varlık haline gelebileceklerdir. Literatüre göre yönetimde kritik davranış alanları olarak dokuz nokta saptanmıştır. Bu yazarlara göre, örgüt yönetiminin niteliği büyük ölçüde belirtilen bu alanlardaki davranışlara bağlıdır (Şahin, 2007: 83). Bunlar amaçların saptanması, politikanın oluşturulması, rollerin belirlenmesi, etkinliğin değerlendirilmesi, eğitimin geliştirilmesi için toplum liderleriyle işbirliği yapılması, yönetsel işlevlerin ve birimlerin eşgüdümlenmesi, çevredeki eğitimsel kaynakların kullanımı, insanların katılımının sağlanması ve iletişimin sağlanmasıdır (Akyüz ve Yılmaz, 2015: 140).

İletişimin, örgütte gerçekleşen iletişim süreçlerinin her biri içerisinde yer alarak önem taşıdığı bilinmeli, ama tüm sorunların tek nedeni olmadığı gibi, tek başına bir çözüm olmadığı da görülmelidir. Bir örgütte yönetim sürecinin işlemesi iletişim yoluyla olur ve yönetim sürecinin niteliği iletişimin niteliğine bağlı olarak şekillenir. Yöneticilerin etkin bir şekilde iletişimde bulunmaları, işgörenlere amaçlara uygun yönde iş yaptırmak için gerekli bilgi ve emirlerin verilmesi, yöneticinin zamanının büyük bir kısmını iletişime ayırmasını zorunlu kılar. Örgütte kurulan iletişim zinciri iş akışını hızlandıracaktır (Karcıoğlu vd., 2009: 63).

Yöneticilerin amaçlarını gerçekleştirebilmesinde üstüne düşenleri yerine getirebilmesi, her şeyden önce birlikte çalıştığı kişilere amaçlarının ne olduğunu iletebilmesine bağlıdır (Jiang ve Men, 2017: 226). Örgütün amacına ulaşması için işbölümü ve iletişimin olması gerekir. İletişimden söz edebilmek için ortak bir zeminde buluşulması gerekmektedir. Bu ortak zeminde en az iki kişi ortak paylaşım içinde iletişimi sürdürebilir (Baltaş ve Baltaş, 2009: 21). İletişim, insanların birbirleriyle uyum içinde çalışmasına hizmet eden bir araçtır. Kurulan bu bağ aracılığıyla bireyler birbirlerine yakınlaşıp, uzaklaşabilmektedir.

İletişimin etkili olabilmesi için üç yönlü bir sürecin işlerlik kazanması gerekir: Örgüt içinde yatay, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru iletişim sağlanmalıdır. Örgüt içinde her kişi (işgören), istediği bir başka bireyle iletişim kurma imkanına sahip olmalıdır. Örgütün tüm üyeleri için önem taşıyan yukarı doğru iletişim, aşağıdan yukarıya geri bildirim sağlar, aşağıdaki örgüt üyelerini motive eder, olumsuz sonuçların erken fark edilip önlenmesini sağlar, örgüt üyelerinin kendilerini değerli hissetmesini ve örgütle bütünleşmelerini sağlar (Akyüz ve Yılmaz, 2015: 140).

Örgütlerde karşılaşılan birçok olumsuzluk yukarı doğru iletişimin engellenmesine neden olmaktadır. Yukarı doğru iletişimin sağlanabildiği örgütlerde, yönetici sabırlı, içten, eleştiriye ve farklı düşüncelere açık ve tarafsız olabilmelidir. Yatay iletişim ise, bilgi, görüş ve düşüncelerin örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasında ve örgüt üyelerinin mesleki ve sosyal yönden bütünleşmelerinde önemli yer tutar. Aşağı doğru iletişim, örgütün etkin işleyişi için zorunludur ve genelde örgütlerde uygulanan iletişim düzenidir. Üst yönetimden astlara bilgi, görüş, öneri emir ve düşünceler bu yolla aktarılır (Yücel, 2009: 450).

### **2.2.5. Etkili Yönetici İletişimi**

Geçmişte, Konfiçyüs değerli bir yönetici olmak için beş iyi kuralı şereflendirip beş kötü şeyin terkedilmesi gerektiğini söylemiştir. Konfiçyüs' e göre beş iyi kural, kamu malını sarf etmeden faydalı olmak, tatminsizlik doğurmadan hizmetleri yapmak, ihtiraslara boğulmamak, kimseyi aşağılamadan yücelik göstermek. Kimseyi korkutmadan verdiği emirleri yürütmektir. Dört kötü şey ise; insanlara vazifelerini öğretmeden onları ölüme yollamak, ki buna gaddarlık denir; hiçbir uyarı yapmadan işlerin tamamlanmasını beklemek; buna da baskı denir; emirlerin sırasını bildirmeden hemen yapmalarını istemek; buna hırsızlık ya da gasp denir; ve insanları ödüllendirirken hasis davranmak, buna da işgüzarlık denir (Arslanbenzer, 1999, 183).

Günümüzde, oluşan rekabet ortamında, örgüt içinde çalışanların birbiriyle, örgütle ve dış çevreyle kurmuş oldukları etkili iletişim, başarı ihtimalini artıran en önemli etkenlerden birisi şeklinde görülmektedir. Tüm organizasyonlar için iletişim yaşamsal önem taşımaktadır. Örgütlerin, başarılı olabilmesi ve ayakta kalabilmesi için ihtiyaç duyulan mesaj ve bilgilerin, istenen birim ve üyelere, istenen zaman ve yerde iletilmesini sağlayan etkin bir iletişim sistemine sahip olmaları gerekmektedir.

(Paksoy,1998, 50). Ozankaya (1999, 467)'ya göre bir iletişim sürecinin etkinliği Şu temel koşulların bulunmasını gerektirir;

- Simgelerin benzer biçimde tanımlanması,
- Dilin kullanılışında belirlilik,
- Besleyici-yankı alınabilmesi,
- Gözetilen amacın paylaşılması,
- İletiyi gönderenin saygınlığı,
- Bireylerin geçmişteki deneyimleri ve var olan bilgileri.

Örgütlerde iletişim sürecinin başlatıcısı, çoğunlukla yönetim kademesidir. Yöneticinin yalnızca örgüt içindeki öğretmen, öğrenci ve çalışanlarla değil örgütün dış çevresini oluşturan, kurum, kişi ve kuruluşlarla da uygun iletişim geliştirmesi gerekir. Bu, örgütün işlerliğini arttıracaktır. Sağlıklı kararlar almak için örgüt yöneticisi, bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratarak, diğer yandan sağlıklı iletişimi ve rasyonel karar vermeyi engelleyen ön yargıları, dil güçlüklerini, ideolojik ve siyasi görüşleri, statü ve eğitim farkından meydana gelen kopmaları doğal gruplar ile iş birliği yaparak etkisiz hale getirmelidir. Yönetimin iletişim görevini gerçekleştirebilmesi için yapması gerekenler, başlatıcılık, güçlendiricilik, sonuçlandırıcılık ve ayırıcılık şeklinde sıralanabilir. İyi bir iletişimde Şu ilkeler yol göstericidir: açıklık ilkesi, dikkat ilkesi, bütünlük ilkesi, doğal örgütlerin stratejik kullanımı ilkesi (Akyüz ve Yılmaz, 2015: 140).

Grubun davranışı ve astların morali, yöneticinin liderlik stili, haberleşme yöntemlerinin niteliği, astların nezdindeki saygınlığı, karakteri, güvenilebilirliği ve beşeri ilişkileri ile yakından bağlantılıdır. Bunlardaki başarısı astlarını yönetme becerisini gösterir. İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir liderde olmalıdır. İyi bir lider ise aynı zamanda etkili iletişime becerisine sahip olan kişidir (Jiang ve Men, 2017: 226).

Örgüt içi etkinliğin sağlanması etkili bir iletişim sistemi ile mümkündür. İletişim bozuklukları örgüt içinde ve yönetimde bozukluklara yol açmaktadır. Görülüyor ki, iletişim örgütün temelini oluşturduğu gibi, yönetimin de özünü oluşturmaktadır. Etkili bir yönetim için, etkili iletişime gereksinim duyulmaktadır (Duğun, 2006: 115).

İletişimin etkinliği, içeriği ile yakından ilgilidir. Etkili iletişimin gerçekleşmesi içinse, iletişimin bazı özellikler taşıması gerekir. Buna göre iletişimde öne sürülen fikir dinleyicinin görüşünden ne derece farklı ise, ikna edici gücü ona bağlı olarak



değişecektir. Görüş farkı arttıkça, o farkı kapatmak için daha fazla tutum değişimi gerekecektir. Çift yönlü iletişim tek yönlü iletişimden daha etkilidir. Çift yönlü iletişimi daha etkin yapan durumlar ise; dinleyicinin zeka ve eğitim düzeyinin yüksek olması, dinleyicinin baştan kaynak ile aynı fikirde olmaması, konunun iyi bilinen basit bir konu olması, karşıt görüşün dinleyici tarafından biliniyor olması, dinleyicinin gerçekleşen iletişim sonrasında karşıt görüşün propagandasına maruz kalacak olmasıdır. Konuşmacının duygusal ya da ussal(mantıksal) konuşması konunun özelliğine ve dinleyici özelliklerine bağlı olarak etkililik kazanmaktadır. Bir yöneticinin etkili iletişim sağlaması için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Genkova ve Gehr, 2016: 55-57):

**Etkileyici konuşma:** Yönetici, duygu, düşünce ve fikirlerini rahat ve etkili olarak ifade edebilen, sabırlı, dışa dönük bir kişiliğe sahip olmalıdır. Çalışanlar görüş ve beklentileri ile ilgili olarak yöneticiyle açıkça konuşabilmelidirler.

**Empatik dinleme:** Yönetici kendisini çalışanın yerine koyabilmeli, anlayışlı, sabırlı ve paylaşımcı olabilmelidir.

**İkna edici liderlik:** Çalışanların performansının yükselmesinde, yöneticinin etkinliğinin sağlanmasında, amaca yöneltmede bu özellik önemli yer tutmaktadır.

**Duyarlılık:** Yöneticilerin, çalışanların duygu, düşünce ve kişiliklerine karşı duyarlı ve saygılı olmalıdır. Eleştirilerinde kullandıkları dile özen göstermelidir.

**Eğitici yöneticilik:** Yönetici işini iyi bir şekilde bilmeli ve tüm bildiklerini iyi aktarabilmelidir. Çalışanlarını değişiklikler konusunda önceden uyarmalı, örgütün hedef ve politikaları ile ilgili konularda çalışanlarını bilgilendirmelidir.

**Güvenilirliği koruma:** Çalışanların güvenini kazanmak kadar bunu sürdürmek de önemlidir. Yönetici bu konuda dikkatli olmalıdır.

Etkili bir örgüt yöneticisinin taşıması gerekli becerilerden biri insancıl beceriler olarak ifade edilmiş, bu ise yöneticinin grupta ve birebir olarak insanlarla çalışabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Etkili örgütlerin oluşmasında önemli bir etken olan yöneticiler, olup bitenleri kontrol altında tutabilen, eğitimin etkinliğine inanan, düşünsel hedefler üreten, istekli, ilkeli ve taktik sahibi kişilerdir (Men, 2014: 265).

Örgütlerde etkin iletişim, hayati bir unsur şeklindedir. Yapılan çoğu çalışma, etkin örgütsel iletişimin, iş değiştirme oranı, işe devamsızlık ve diğer şikayetleri

azalttığını, buna karşın, iş motivasyonu, iş doyumu, üretkenlik ve bunların sonucunda kazancı artırdığını göstermiştir (Eroğlu, 2011: 123).

### 2.3. İlgili Araştırmalar

Flauto (1999) nun sekiz işletmeden 151 kişiyle denetçilerin algılanan liderlik etkinliklerini sorgulayan araştırma sonuçlarına göre liderlik tüm boyutlarıyla iletişim etkinliği ile yüksek korelasyona sahiptir.

Galle ve diğerleri (2002)'nin 164 lider-üye çifti üzerinde yaptıkları lider iletişimi ve algılanan lider-üye etkileşim kalitesi arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma sonuçlarına göre, lider ile olan ilişkilerinin hangi düzeyde olduğunu düşündüklerine bağlı olarak çalışanların katılımcı iletişim algıları değişmektedir.

Mayfield ve Mayfield (2009), liderin iletişimde kullandığı dil ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırma sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin liderin iletişim tarzı ile çalışanların tatmini arasında tam bir aracı etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

De Vries ve diğerleri (2010)'nin 279 hükümet çalışanıyla yaptıkları araştırmada iletişim tarzının liderlik sürecindeki önemini destekleyen bulgulara ulaşılmıştır.

Darling ve Leffel (2010) liderlik tarzları ve iletişim tercihlerini grupladıkları çalışmalarında duyarlılık ve baskıcılık eksenleri üzerindeki dörtlü vektörel dağılımda liderlik tarzlarını incelemiş ve otokratik liderliği, eğitici etkileyici iletişim tarzı ile eşleştirmiştir.

Erol ve Köroğlu (2013)'nin 221 otel çalışanı ile yaptıkları araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif ilişki görülmüş, etkileşimci ve tam özgürlük tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Cullen ve diğerlerinin (2014) 252 hemşireyle hemşirelerin liderlik ve iletişim yetenekleri arasında ilişki arayan çalışmalarında elde ettikleri sonuçlara göre liderlik ve iletişim yetenekleri arasında orta düzeyde pozitif anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Sousa ve diğerleri (2015)'nin 804 askeri personel ile iletişim tarzları ve liderlik davranışları üzerine yaptıkları araştırma sonuçlarına göre zorlayıcı iletişim ile katılımcı liderlik davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Altı farklı kültürel coğrafyada tercih edilen liderlik ve baskın, tartışmacı, nazik, oyuncu, açık, arkadaşça, rahat ve iz bırakan şeklinde belirgin yönleriyle gruplanan iletişim tarzları üzerine yapılan bir araştırmada kültürlere göre tercihler şu şekildedir. Afrika kültürlerinde katılımcı, karizmatik liderler tercih edilirken liderin iletişiminde bilgili oluşu, takipçilerine ilgi göstermesi, onlara rehberlik etmesi ama aynı zamanda mütevazı olması gibi özellikler aranmaktadır. Avrupa’da iz bırakan, nazik ve arkadaşça liderlik tarzları tercih edilirken liderin iletişiminde güven verici, ciddi, yönlendirici ve ilgi gösterici olması gibi özellikler aranmaktadır. Asya kültürlerinde karizmatik, insan temelli liderlik tarzları tercih edilirken liderin iletişiminde güven verici, yetkin, rehber ve destekçi özellikler aranmaktadır. Orta Doğu kültürlerinde vizyoner, başarıya yönelen, bilgili lider tarzı tercih edilirken iletişim tarzında bilgili ve mütevazı olma gibi özellikler aranmaktadır (Cherfan, 2016).

Brandt ve Uusi-Kakkuri (2016) Finlandiya’lı üst düzey yönetici ile dönüşümcü liderlerin iletişim tarzları üzerine yaptıkları araştırmada yedi iletişim tarzı vardır. Bunlar duygusal açıdan zeki, sabırsız, kontrollü, güven vermeyen, engelleyici, baskın ve şeffaf iletişim tarzlarıdır. Araştırma sonuçlarında duygusal açıdan zeki, kontrollü ve şeffaf iletişim tarzlarının dönüşümcü liderlik ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Luou ve diğerleri (2016) 31 çalışma takımından toplam 194 kişiyle değişim ortamlarında lider iletişim tarzlarını inceledikleri çalışmalarında umut yönelimi, gerçeklik yönelimi, ast yönelimi, destek yönelimi ve güçlendirme yönelimi olmak üzere beş boyut belirlemişlerdir. Araştırma sonuçları, umut yönelimi, ast yönelimi ve destek yöneliminin astların duygusal bağlılık değişimi ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Taşlıyan ve diğerleri (2017), 110 belediye çalışanı ile paternalist liderlik ile örgütsel iletişim ilişkisi üzerine yaptıkları araştırma sonuçlarına göre örgütsel iletişim ile paternalist liderlik tarzının alt boyutları arasında orta şiddette ve olumlu ilişki rapor etmişlerdir.

Örücü ve Çoban (2017) özel ve kamu bankalarından 316 çalışanı kapsayan araştırmalarında otokratik liderlik tarzı ile kamu sektörü arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir.

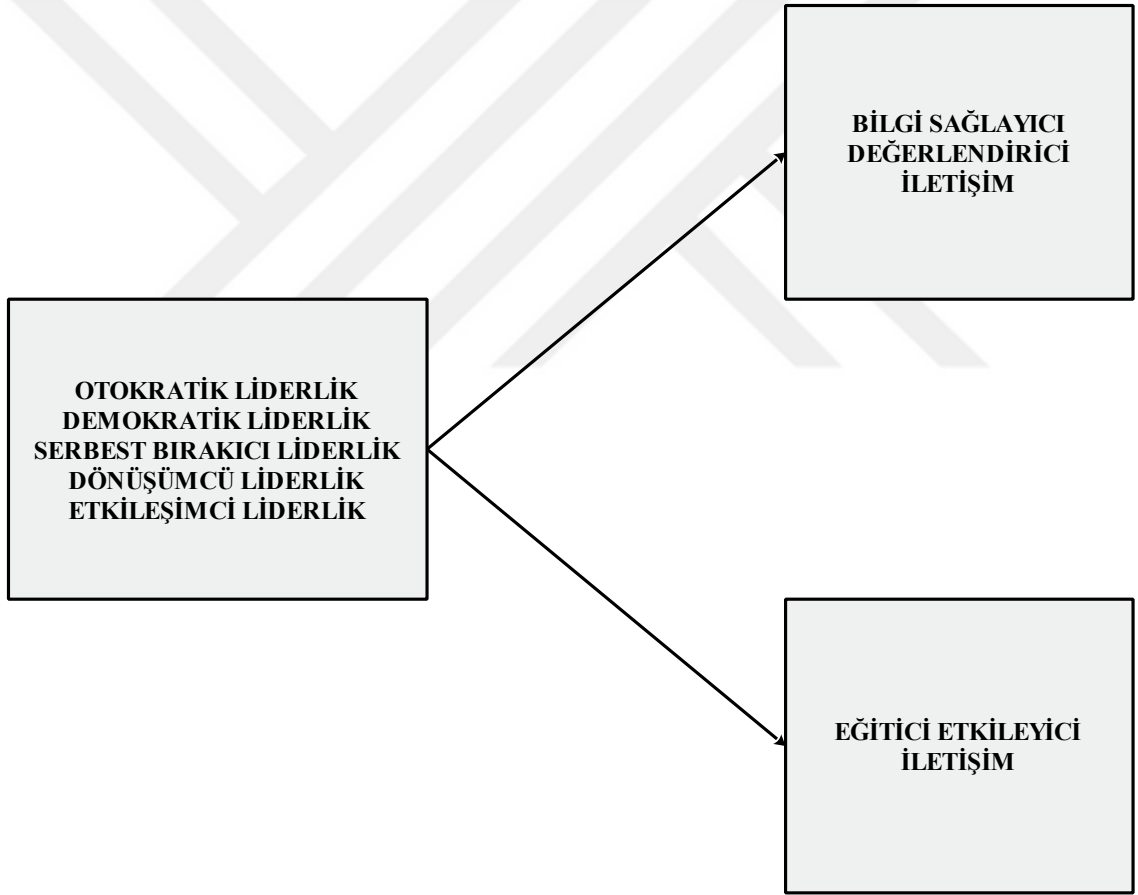
Bao ve diğerleri (2018)’nin 16 devlet işletmesinden 324 çalışan ile liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik üzerine yaptıkları araştırma sonuçlarına göre otokratik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada mevcut durumu tespit etme amaçlandığından tarama modeline başvurulmuştur. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan şey, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2016). Liderlik tarzlarının bağımsız, iletişim tarzlarının ise bağımlı değişken olarak alındığı araştırma modeli Şekil 6’da verilmiştir:



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Otokratik liderliğin bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Demokratik liderliğin bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Serbest bırakıcı liderliğin bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Dönüşümcü liderliğin bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Etkileşimci liderliğin bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Otokratik liderliğin eğitici etkileyici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>7</sub>:** Demokratik liderliğin eğitici etkileyici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>8</sub>:** Serbest bırakıcı liderliğin eğitici etkileyici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>9</sub>:** Dönüşümcü liderliğin eğitici etkileyici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>10</sub>:** Etkileşimci liderliğin eğitici etkileyici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Eylül 2017-Aralık 2017 döneminde Ankara'da ikamet eden 18 yaş üstü çalışmakta olan bireyler oluşturmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yayınlanan istatistiklerde Ankara'da yaşayan 18 yaş üstü bireylerin 1738357 tanesi aktif çalışandır. Araştırmanın geniş alanı kapsamı ve alanın tümüne ulaşmada maliyet ve zaman sorununu ortaya çıkarması nedeniyle araştırmada bu evren üzerinden örneklem alım yoluna gidilmiştir (Karasar, 2016).

Bu örneklem seçiminde basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi örneği oluşturan elemanlar arasında araştırmacının problemine

cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde (Karasar, 2016);

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N - 1) + t^2 pq$$

**N:** Hedef kitledeki birey sayısı, (1738357 kişi)

**n:** Örneklem alınacak birey sayısı

**p:** İncelenen olayın görülüş sıklığı (0,9)

**q:** İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (0,1)

**t:** Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, (Örneklem hatası %5 ve güven düzeyi %95 için tablodan 1,96 okunmuştur)

**d:** Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen +/- örneklem hatasını gösterir. (0,05).

Formülü kullanılarak çalışmanın evreni için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 384$  kişi olarak hesaplanmıştır. Ana kitleyi temsil edebilecek minimum sayıya ulaşmak üzere toplam 600 anket formu dağıtılmıştır. Anket formlarından doldurulmuş olarak geri dönen ve analizler için uygun 408 katılımcı örneklem olarak seçilmiştir. Bu örneklem için 204 kamu çalışanı ve 204 özel sektör çalışanı alınmıştır. Araştırma örneklemine ilişkin bazı özellikler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 5. Örneklem İlişkin Özellikler**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	174	42,6
Erkek	234	57,4
<b>Yaş</b>		
18-25	102	25,0
26-35	190	46,6
36-45	47	11,5
46-55	69	16,9
<b>Eğitim düzeyi</b>		
Lise	40	9,8
Önlisans	67	16,4
Lisans	263	64,5
Lisansüstü	38	9,3
<b>Medeni durum</b>		
Evli	218	53,4
Bekâr	190	46,6
<b>Gelir düzeyi</b>		
0-1500 TL	79	19,4
1501-3000 TL	102	25,0
3001-5000 TL	184	45,1
5001 TL ve üzeri	43	10,5
<b>Çalıştığınız sektör</b>		
Kamu	204	50
Özel	204	50
<b>Kurumunuzdaki pozisyonunuz</b>		
İşletme ortağı	32	7,8
Uzman/Yönetici	76	18,6
Personel	300	73,5
<b>Mesleki tecrübeniz</b>		
1 yıl ve daha az	91	22,3
2-5 yıl	109	26,7
6-10 yıl	65	15,9
11-15 yıl	60	14,7
16 yıl ve üzeri	83	20,3

Katılımcı grubunda erkekler, tüm katılımcıların %57,4'ünü (234) oluşturmaktayken kadınlar, %42,6'sını (174) oluşturmaktadır.

Katılımcıların %25'inin (102) yer aldığı yaş grubu 18-25, %46,6'sının (190) yer aldığı yaş grubu 26-35, %11,5'inin (47) yer aldığı yaş grubu 36-45, %16,9'unun (69) yer aldığı yaş grubu 46-55 yaş grubudur.

Katılımcıların %9,8'i (40) lise, %16,4'ü (67) önlisans, %64,5'i (263) lisans, %9,3'ü (38) lisansüstü eğitimi almıştır.

Katılımcıların çoğunluğunun medeni hali evlidir. Evliler, tüm katılımcıların %53,4'ünü (218) oluşturmaktayken bekarlar, %46,6'sını (190) oluşturmaktadır.

Katılımcıların %19,4'ünün (79) aylık gelirin 1500 TL ve altı, %25'inin (102) 1500-3000 TL, %45,1'inin (184) 3001-5000 TL, %10,5'inin (43) 5001 TL ve üzeri belirtilmiştir.

Katılımcıların %50'ai kamu sektöründe ve %50'si de özel sektörde çalışmaktadır.

Katılımcıların %7,8'i (32) işletme ortağıyken, %18,6'sı (76) uzman/yönetici, %73,5'i (300) personeldir.

Katılımcıların %22,3'ü (91) 1 yıldan az bir tecrübesi var iken, %26,7'si (109) 2-5 yıllık, %15,9'u (65) 6-10 yıllık, %14,7'si (60) 11-15 yıllık, %20,3'ü (83) 16 yıl ve daha fazla bir tecrübeye sahiptir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırma verilerinin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Kullanılan form üç bölümden meydana gelmektedir. Bu bölümler sırası ile İletişim Tarzları Ölçeği, Liderlik Tarzları Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu'dur.

#### **3.3.1. İletişim Tarzları Ölçeği**

Anketin ilk bölümünde Tekkanat (2009) tarafından geliştirilen İletişim Tarzları Ölçeği (İTÖ) yer almaktadır. Tekkanat (2009) tarafından yapılan çalışmada İTÖ, iki alt boyutu içermektedir. Bu alt boyutlar, bilgi sağlayıcı-değerlendirici ve eğitici-etkileyici olarak adlandırılmıştır. Toplam 20 maddeden oluşan bu ölçeğin her bir alt boyutunda 10 madde bulunmaktadır. İTÖ, "1- Hiçbir zaman, 2- Nadiren, 3- Ara sıra, 4- Genellikle ve 5- Her zaman şeklinde 5'li Likert tipine uygun olarak puanlandırılmıştır. Her bir alt boyutta yükselen puanlar bireyin ilgili alt ölçekteki iletişim tarzını kullandığını göstermektedir. Mevcut araştırma kapsamında yapılan güvenirlik analizinde Ölçeğin bilgi sağlayıcı-değerlendirici faktörünün Cronbach Alfa değeri 0,911 ve eğitici-etkileyici faktörünün Cronbach Alfa değeri 0,845 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin yüksek güvenirlikli olduğunu göstermektedir.



### **3.3.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi**

İletişim Tarzları Ölçeği'nin faktör analizinde öncelikle KMO değeri 0,930 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, eşik değer kabul edilen 0,60 ın üzerinde olmakla mevcut veri grubunun faktör analizi için uygunluğunu ortaya koymaktadır. Bartlett' in küresellik testi istatistiki olarak anlamlıdır ( $\chi^2 (120) = 6267,02, p < 0,001$ ). Bu değerlere bakılarak, veri dizimizin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

İletişim Tarzları Ölçeği'ne uygulanan açıklayıcı faktör analizinde çıkarım yöntemi olarak Maximum Likelihood, rotasyon yöntemi olarak da Promax with Kaiser Normalization kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 20 maddeden 3,4,8, ve 10 numaralı 4 madde bir faktör içine atanmadığından çıkarılmış ölçekte 16 madde kalmıştır. Aynı anda birden fazla faktöre atanan maddeler arasındaki varyans farkı 0,25 olarak işlem yapılmıştır. Sınırı aşmayan durumlarda, maddenin ilgili faktörlerde aldığı yük değeri dikkate alınmıştır. Faktör analizinde ölçek maddelerinin herhangi bir faktöre atanmaması durumunda ilgili maddeler ölçek yapısını bozduğundan analizler dışında bırakılmalıdır. Yük değerleri arasındaki farkın 0,25'ten küçük olduğu durumlarda ilgili madde ölçek yapısını bozmakta ve analizler dışında bırakılmalıdır (Karasar, 2016; Gürbüz ve Şahin, 2015). Ölçeğin faktör yapısı, madde faktör yükleri ve Cronbach Alfa değerleri Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** İletişim Tarzları Ölçeği'nin Faktör Yapısı ve Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı

	<b>Faktörler</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
i18	,942	
i20	,876	
i15	,860	
i13	,784	
i12	,779	
i14	,734	
i19	,718	
i17	,696	
i11	,667	
i7	,651	
i16	,638	
i6	,631	
i9	,581	
i1		,949
i2		,900
i5		,668
<b>Özdeğerler</b>	<b>9,867</b>	<b>,777</b>
<b>Açıklanan varyans oranı</b>	<b>%61,666</b>	<b>%4,854</b>
<b>Cronbach Alfa</b>	<b>,957</b>	<b>,891</b>

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, birinci faktörde yer alan maddelerin yük değeri 0,942 ile 0,581 arasında; ikinci faktörde yer alan maddelerin yük değeri 0,949 ile 0,668 arasında değişmektedir. Buna göre ölçek iki faktörlüdür. Tüm değerler nihai ölçekte yer alabilecek yeterli yük değerine sahiptir. Ölçeğin iki faktörlü yapısı ile toplam açıklanan varyansı %66,52'dir. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlere Tekkanat (2009) ın çalışmasına bakılarak “bilgi sağlayıcı-değerlendirici” ve “eğitici-etkileyici” iletişim tarzları isimleri verilmiştir.

Ölçeğin iki faktörü için yapılan güvenirlik analizlerinde Cronbach Alfa değerlerinin 0,957 ile 0,891 arasında değiştiği görülmüştür. Bununla birlikte 16 maddelik ölçeğin toplamı için elde edilen Cronbach Alfa değeri 0,961'dir. Bu değerler ölçeğin genelinin ve faktörlerinin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978).



**Tablo 7.** İletişim Tarzları Ölçeği Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri

İNDEKS	EŞİK DEĞERLER	REFERANS	ÖLÇÜM MODELİ UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ
Chi-square /df (cmin/df)	< 3 iyi < 5 makul	Joreskog and Sorbom (1989) Pedhazur (1997)	5,15
CFI	> 0,95 çok iyi > 0,90 iyi > 0,80 makul > 0,70 kabul edilebilir	Bollen and Lennox (1991) Bagozzi and Yi (1988) Hammervold ve Olsson (2012)	0,94
GFI	> 0,95 > 0,80 iyi	Hoyle (1995) Bentler (1992)	0,89
SRMR	< 0,09	Joreskog and Sorbom (1989), Kline (1998)	0,03
RMSEA	< 0,05 çok iyi parsimoni < 0,05-0,10 iyi > 0,10 kötü	Browne and Cudeck (1993)	0,09
HI90	< 1	Hu and Bentler 1999	0,11
PCLOSE	> 0,05	Hu and Bentler 1999	0,06

### 3.3.2. Liderlik Tarzları Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde Taş vd. (2007) tarafından geliştirilen Liderlik Tarzları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 59 sorudan ve 5 faktörden meydana gelmektedir. Bu faktörler otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olarak adlandırılmıştır. Taş ve ark (2007) ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının 0,87 olduğunu belirtmiştir. Mevcut araştırma kapsamında da güvenilirlik değerleri otokratik liderlik için 0,866; demokratik liderlik için 0,834, serbest bırakıcı liderlik için 0,809, dönüşümcü liderlik için 0,792 ve etkileşimci liderlik için 0,831 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin yüksek güvenilirlikli olduğunu göstermektedir.

#### 3.3.2.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Liderlik Tarzları Ölçeği'nin faktör analizinde öncelikle KMO değeri 0,744 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, eşik değer kabul edilen 0,60 ın üzerinde olmakla mevcut veri grubunun faktör analizi için uygunluğunu ortaya koymaktadır. Bartlett' in küresellik testi istatistikisi olarak anlamlıdır ( $\chi^2 (1540) = 33192,30, p < 0,001$ ). Bu değerlere bakılarak, veri dizimizin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Liderlik Tarzları Ölçeği'ne uygulanan açımlayıcı faktör analizinde çıkarım yöntemi olarak Maximum Likelihood, rotasyon yöntemi olarak da Promax with Kaiser Normalization kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 59 maddeden 11,12 ve 17 numaralı 3 madde bir faktör içine atanamadığından çıkarılmış ölçekte 56 madde kalmıştır. Aynı anda birden fazla faktöre atanan maddeler arasındaki varyans farkı 0,25 olarak işlem yapılmıştır. Sınırı aşmayan durumlarda, maddenin ilgili faktörlerde aldığı yük değeri dikkate alınmıştır. Karasar (2016)'nın aktardığına göre faktör analizinde ölçek maddelerinin herhangi bir faktöre atanmaması durumunda ilgili maddeler ölçek yapısını bozduğundan analizler dışında bırakılmalıdır. Yük değerleri arasındaki farkın 0,25'ten küçük olduğu durumlarda ilgili madde ölçek yapısını bozmakta ve analizler dışında bırakılmalıdır (Karasar, 2016). Ölçeğin faktör yapısı, madde faktör yükleri ve Cronbach Alfa değerleri Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Liderlik Tarzları Ölçeği'nin Faktör Yapısı ve Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı

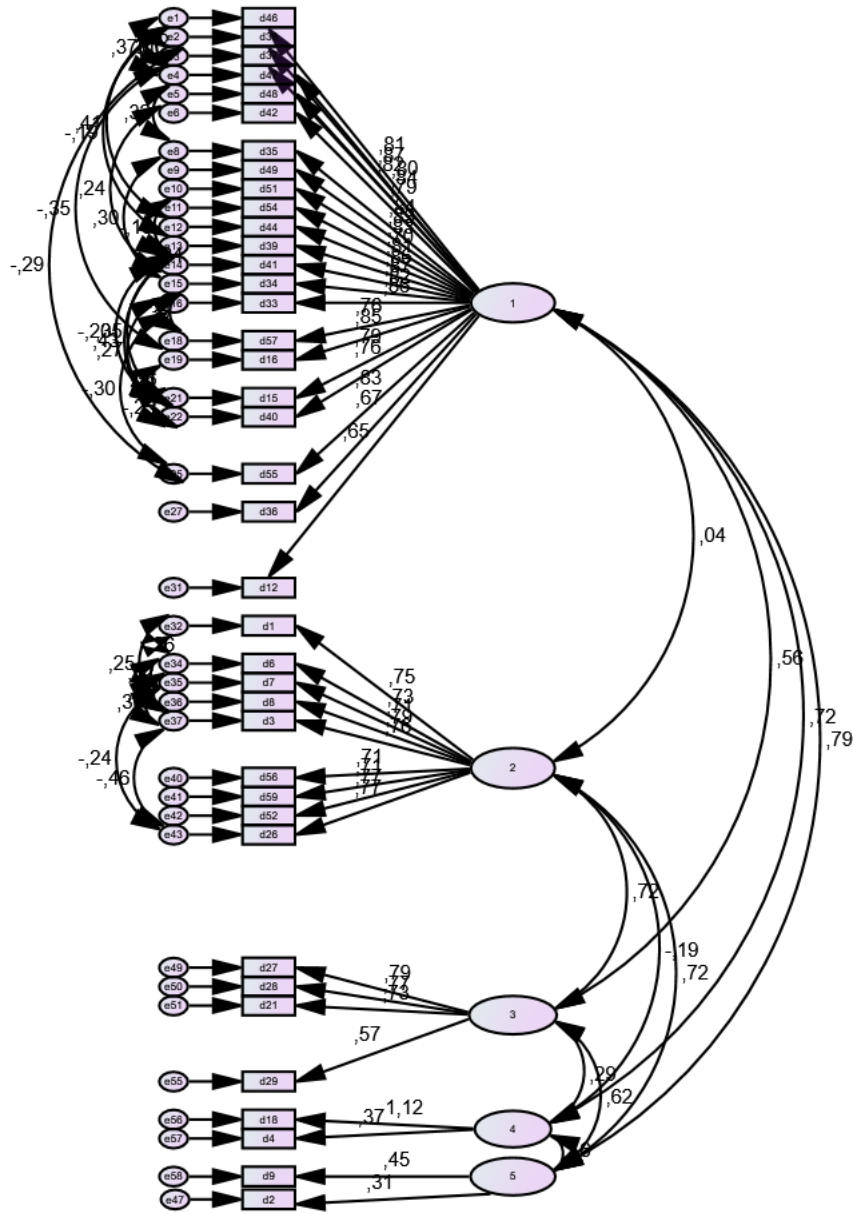
	Faktörler				
	1	2	3	4	5
d38	,922				
d46	,894				
d37	,871				
d48	,858				
d47	,855				
d51	,826				
d42	,814				
d35	,814				
d39	,808				
d49	,808				
d45	,801				
d41	,797				
d44	,788				
d33	,784				
d34	,773				
d16	,773				
d15	,769				
d58	,760				
d20	,760				
d54	,757				
d14	,748				
d57	,734				
d50	,730				
d55	,724				
d40	,722				
d18	,692				
d53	,687				
d13	,682				
d19	,662				
d36	,599				
d30	,544				
d22	,491				
d1		,928			
d5		,907			
d6		,897			
d7		,879			
d8		,811			
d3		,788			
d10		,693			
d25		,513			
d2		,496			
d59		,476			
d56		,462			
d52		,448			
d43		,396			
d27			,782		
d31			,750		
d21			,558		
d32			,504		
d28			,503		
d24			,486		
d23			,458		
d29				,578	
d9				,454	
d26					,456
d4					,423
<b>Özdeğerler</b>	<b>22,420</b>	<b>9,722</b>	<b>2,049</b>	<b>1,211</b>	<b>1,069</b>
<b>Açıklanan varyans oranı</b>	<b>%40,037</b>	<b>%17,360</b>	<b>%3,659</b>	<b>%2,163</b>	<b>%1,909</b>
<b>Cronbach Alfa</b>	<b>,981</b>	<b>,935</b>	<b>,879</b>	<b>,774</b>	<b>,714</b>

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, birinci faktörde yer alan maddelerin yük değeri 0,922 ile 0,491 arasında; ikinci faktörde yer alan maddelerin yük değeri 0,928 ile 0,396 arasında; üçüncü faktörde yer alan maddelerin yük değeri 0,782 ile 0,458 arasında; dördüncü faktörde yer alan maddelerin yük değeri 0,578 ile 0,454 arasında ve beşinci faktörde yer alan maddelerin yük değeri 0,456 ile 0,423 arasında değişmektedir. Buna göre ölçek beş faktörlüdür. Tüm değerler nihai ölçekte yer alabilecek yeterli yük değerine sahiptir. Ölçeğin beş faktörlü yapısı ile toplam açıklanan varyansı %65,12 'dir. Taş vd. (2007)'ın çalışmasına dayanarak bu faktörlere “otokratik liderlik”, “demokratik liderlik”, “serbest bırakıcı liderlik”, “dönüşümcü liderlik” ve “etkileşimci liderlik” tarzları isimleri verilmiştir.

Ölçeğin beş faktörü için yapılan güvenirlik analizlerinde Cronbach Alfa değerlerinin 0,981 ile 0,714 arasında değiştiği görülmüştür. Bununla birlikte 56 maddelik ölçeğin toplamı için elde edilen Cronbach Alfa değeri 0,966'dır. Bu değerler ölçeğin genelini ve faktörlerinin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978).

### **3.3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Liderlik tarzları ölçeği ölçüm modeli uyum iyiliği değerleri, Şekil 7 de görülen modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.



**Şekil 8.** Liderlik Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Modelde örtük değişken ve gözlenen değişkenler arası düzeltilmiş regresyon katsayılarının 0,70den yüksek olması yüksek yakınsak geçerliğin varlığını göstermektedir. Örtük değişkenler arasındaki kovaryans katsayılarının 0,80 üzerine çıkmaması ayırt edici geçerliğin varlığını göstermektedir. Tablo 9’da görülen değerler, modelin uyum iyiliği şartlarını taşıdığını göstermektedir.



**Tablo 9.** Liderlik Tarzları Ölçeği Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri

İNDEKS	EŞİK DEĞERLER	REFERANS	ÖLÇÜM MODELİ UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ
Chi-square /df (cmin/df)	< 3 iyi < 5 makul	Joreskog and Sorbom (1989) Pedhazur (1997)	3,04
CFI	> 0,95 çok iyi > 0,90 iyi > 0,80 makul > 0,70 kabul edilebilir	Bollen and Lennox (1991) Bagozzi and Yi (1988) Hammervold ve Olsson (2012)	0,70
GFI	> 0,95 > 0,80 iyi	Hoyle (1995) Bentler (1992)	0,87
SRMR	< 0,09	Joreskog and Sorbom (1989), Kline (1998)	0,08
RMSEA	< 0,05 çok iyi parsimoni < 0,05-0,10 iyi > 0,10 kötü	Browne and Cudeck (1993)	0,09
HI90	< 1	Hu and Bentler 1999	0,14
PCLOSE	> 0,05	Hu and Bentler 1999	0,06

### 3.3.3. Demografik Bilgi Formu

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ilişkin sekiz soru yer almaktadır. Bu sorular ile katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, ekonomik durum, çalışılan sektör, kurumdaki pozisyon ve mesleki tecrübeleri sorgulanmaktadır.

### 3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Veri toplama araçları bir grup katılımcıya basılı formatta iletilirken, bir gruba da surveyy.com web sitesi üzerinden oluşturulan online formatta iletilmiştir. Ana kütleyi temsil edebilecek minimum sayıya ulaşmak üzere toplam 600 katılımcı ile temas kurulmuştur. Anket formlarından doldurulmuş olarak geri dönen ve analizler için uygun 408 katılımcı örneklem olarak seçilmiştir. Bu örneklem için 204 kamu çalışanı ve 204 özel sektör çalışanı alınmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 kullanılmıştır. Hipotezlerin sınanması sırasında öncelikli olarak değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya

koyulabilmesi için Pearson Korelasyon analizi yapılmış, ardından regresyona yer verilmiştir.

Bağımsız ikili grupların karşılaştırılmasında hangi analizlerin uygulanacağına karar vermek üzere normallik testleri yapılmış ve ilgili sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Normallik Test Sonuçları

	<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	<b>Kurtosis (Basıklık)</b>
<b>Bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim</b>	-,032	-,801
<b>Eğitici etkileyici iletişim</b>	-,331	-,559
<b>İletişim tarzları toplam</b>	-,143	-,700
<b>Otokratik liderlik</b>	-,147	-,462
<b>Demokratik liderlik</b>	-,268	-,198
<b>Serbest bırakıcı liderlik</b>	,927	,314
<b>Dönüşümcü liderlik</b>	-,157	-,247
<b>Etkileşimci liderlik</b>	,282	,595
<b>Liderlik tarzları toplam</b>	,523	-,113

Tabachnick ve diğerleri (2013)'ne göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Benzer şekilde George ve Mallery (2010)'a göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında bulunması verilerin normal dağılım gösterdiğini betimlemektedir. Literatürdeki bu bilgilerden yola çıkarak tüm alt ölçekler için verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda fark analizleri olarak ikili grupların karşılaştırılmasında t-test, üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA ve Post Hoc testlerinden LSD Test kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

#### 4.1. İş Gören Görüşleri Açısından İletişim Tarzları ve Liderlik Tarzları Faktörlerinin Betimleyici İstatistikleri

Tablo 11. Araştırma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistikleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
<b>Bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim</b>	408	1,00	5,00	3,4973	,88745
<b>Eğitici etkileyici iletişim</b>	408	1,00	5,00	3,4355	,99581
<b>İletişim tarzları toplam</b>	408	1,00	5,00	3,4664	,90876
<b>Otokratik liderlik</b>	408	1,00	5,00	3,2144	,90469
<b>Demokratik liderlik</b>	408	1,00	5,00	3,3589	,89592
<b>Serbest bırakıcı liderlik</b>	408	1,00	5,00	2,8867	,89279
<b>Dönüşümcü liderlik</b>	408	1,00	5,00	3,3412	,95562
<b>Etkileşimci liderlik</b>	408	1,00	5,00	3,2136	,79991
<b>Liderlik tarzları toplam</b>	408	1,00	5,00	3,2173	,72530

Bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişimin ortalaması  $3,50 \pm 0,89$ , eğitici etkileyici iletişimin ortalaması  $3,44 \pm 1,00$ , iletişim tarzları toplamının ortalaması  $3,47 \pm 0,91$ , otokratik liderliğin ortalaması  $3,21 \pm 0,90$ , demokratik liderliğin ortalaması  $3,36 \pm 0,90$ , serbest bırakıcı liderliğin ortalaması  $2,89 \pm 0,89$ , dönüşümcü liderliğin ortalaması  $3,34 \pm 0,96$ , etkileşimci liderliğin ortalaması  $3,21 \pm 0,80$ , liderlik tarzları toplamının ortalaması  $3,22 \pm 0,73$  olarak bulunmuştur.

#### 4.2. İş Gören Görüşleri Açısından İletişim Tarzları ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiler

İş gören görüşleri açısından iletişim tarzları ve liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin sınanmasında öncelikli olarak korelasyon analizi yapılmış, ardından regresyonlara yer verilmiştir.

**Tablo 12.** Korelasyon Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim</b>	-	,862**	,961**	-,020	,600**	,424**	,617**	,622**	,580**
<b>2. Eğitici etkileyici iletişim</b>		-	,969**	-,103*	,609**	,359**	,679**	,588**	,564**
<b>3. İletişim tarzları toplam</b>			-	-,066	,627**	,404**	,673**	,626**	,592**
<b>4. Otokratik liderlik</b>				-	,070	,547**	,146**	,416**	,483**
<b>5. Demokratik liderlik</b>					-	,631**	,863**	,754**	,862**
<b>6. Serbest bırakıcı liderlik</b>						-	,576**	,737**	,848**
<b>7. Dönüşümcü liderlik</b>							-	,814**	,885**
<b>8. Etkileşimci liderlik</b>								-	,922**
<b>9. Liderlik tarzları toplam</b>									-

\*\* $p < 0,01$  ve \* $p < 0,05$

Bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,600$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta şiddettedir.

Bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim ile serbest bırakıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,424$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta şiddettedir.

Bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,617$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta şiddettedir.

Bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,622$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta şiddettedir.

Bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim ile liderlik tarzları toplamı arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,580$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta şiddettedir.

Eğitici etkileyici iletişim ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,038$ ;  $r=-0,103$ ). Bu ilişki negatif yönde ve zayıf şiddettedir.

Eğitici etkileyici iletişim ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,609$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta şiddettedir.

Eğitici etkileyici iletişim ile serbest bırakıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,359$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta şiddettedir.

Eğitici etkileyici iletişim ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,679$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve yüksek şiddettedir.

Eğitici etkileyici iletişim ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,588$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta şiddettedir.

Eğitici etkileyici iletişim ile liderlik tarzları toplamı arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,564$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta şiddettedir.

İletişim tarzları toplamı ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,627$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta şiddettedir.

İletişim tarzları toplamı ile serbest bırakıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,404$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta şiddettedir.

İletişim tarzları toplamı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,673$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve yüksek şiddettedir.

İletişim tarzları toplamı ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,626$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta şiddettedir.

İletişim tarzları toplamı ile liderlik tarzları toplamı arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,592$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta şiddettedir.

**Tablo 13.** Liderlik Tarzlarının Bilgi Sağlayıcı Değerlendirici İletişim Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	$R^2$
Sabit	1,759	10,558	,000			
Otokratik liderlik	-,322	-6,581	,000			
Demokratik liderlik	,027	,334	,738			
Serbest bırakıcı liderlik	,098	1,568	,118	78,148	,000	,493
Dönüşümcü liderlik	,120	1,553	,121			
Etkileşimci liderlik	,622	7,205	,000			

Liderlik tarzları ölçeğinin varyansa olan katkısı anlamlıdır ( $p=0,000$ ;  $F=78,148$ ). Liderlik tarzları ölçeği, bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim başlığına ait varyansın %49,3'ünü açıklamaktadır. Bir diğer ifade ile bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişimin %49,3'ü liderlik tarzlarına bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; etkileşimci liderlik, bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,622$ ). Otokratik liderlik, bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-,322$ ). Demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim düzeyine etki etmemektedir ( $p_1=0,738$ ,  $p_2=0,118$ ,  $p_3=0,121$

>0,05). Bu bulgulara dayanarak H<sub>1</sub> ve H<sub>5</sub> hipotezleri kabul edilirken, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 14.** Liderlik Tarzlarının Eğitici Etkileyici İletişim Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
Sabit	1,706	9,607	,000			
Otokratik liderlik	-,396	-7,608	,000			
Demokratik liderlik	-,109	-1,280	,201			
Serbest bırakıcı liderlik	,076	1,132	,258	95,243	,000	,542
Dönüşümcü liderlik	,486	5,912	,000			
Etkileşimci liderlik	,476	5,173	,000			

Liderlik tarzları ölçeğinin varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=95,243). Liderlik tarzları ölçeği, eğitici etkileyici iletişim başlığına ait varyansın %54,2'sini açıklamaktadır. Bir diğer ifade ile eğitici etkileyici iletişimin %54,2'si liderlik tarzları ölçeğine bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik, etkileyici iletişim düzeyini artırmaktadır ( $\beta_1=,486$ ,  $\beta_2=,476$ ). Otokratik liderlik, etkileyici iletişim düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-,396$ ). Demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik, etkileyici iletişim düzeyine etki etmemektedir ( $p_1=0,201$ ,  $p_2=0,258>0,05$ ). Bu bulgular doğrultusunda H<sub>6</sub>, H<sub>9</sub> ve H<sub>10</sub> hipotezleri kabul edilirken, H<sub>7</sub> ve H<sub>8</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 15.** Liderlik Tarzlarının İletişim Tarzları Ölçeği Toplamı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
Sabit	1,733	10,771	,000			
Otokratik liderlik	-,359	-7,608	,000			
Demokratik liderlik	-,041	-,533	,594			
Serbest bırakıcı liderlik	,087	1,437	,152	97,909	,000	,549
Dönüşümcü liderlik	,303	4,068	,000			
Etkileşimci liderlik	,549	6,586	,000			

Liderlik tarzları ölçeğinin varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=97,909). Liderlik tarzları ölçeği, iletişim tarzları ölçeği toplamına ait varyansın %54,9'unu

açıklamaktadır. Bir diğer ifade ile iletişim tarzları toplamının %54,9'u liderlik tarzları ölçeğine bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik, iletişim tarzları toplamını artırmaktadır ( $\beta_1=,303$ ,  $\beta_2=,549$ ). Otokratik liderlik, iletişim tarzları toplamını azaltmaktadır ( $\beta=-,359$ ). Demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik, iletişim tarzları toplamını etki etmemektedir ( $p_1=-0,041$ ,  $p_2=0,087>0,05$ ).

### 4.3. İletişim Tarzları ve Liderlik Tarzları Açısından İşgörenlerin Algısına İlişkin Bağımsız Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar

#### 4.3.1. Cinsiyet Açısından

**Tablo 16.** İletişim Tarzları Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim</b>				-3,866	<b>,000</b>
Kadın	174	3,3037	,81211		
Erkek	234	3,6413	,91498		
<b>Eğitici etkileyici iletişim</b>				-2,839	<b>,005</b>
Kadın	174	3,2745	,83808		
Erkek	234	3,5551	1,08487		
<b>İletişim tarzları toplam</b>				-3,443	<b>,001</b>
Kadın	174	3,2891	,79394		
Erkek	234	3,5982	,96624		

İletişim tarzlarına yönelik algıların cinsiyetler arasında farklılaşmasını değerlendirmek için yapılan analizlerde bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim, eğitici etkileyici iletişim ve iletişim tarzları toplam puanının cinsiyete göre farklılaştığı belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Buna göre her iki iletişim tarzı ile birlikte iletişim tarzları toplam puanına yönelik algıların erkeklerde kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 17.** Liderlik Tarzları Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Otokratik liderlik</b>				-8,455	<b>,000</b>
Kadın	174	2,8093	,71025		
Erkek	234	3,5155	,91735		
<b>Demokratik liderlik</b>				1,052	,294
Kadın	174	3,4130	,58439		
Erkek	234	3,3187	1,06991		
<b>Serbest bırakıcı liderlik</b>				-6,914	<b>,000</b>
Kadın	174	2,5511	,35280		
Erkek	234	3,1363	1,07390		
<b>Dönüşümcü liderlik</b>				-2,832	<b>,005</b>
Kadın	174	2,5511	,35280		
Erkek	234	3,1363	1,07390		
<b>Etkileşimci liderlik</b>				-4,711	<b>,000</b>
Kadın	174	3,0027	,54200		
Erkek	234	3,3705	,91741		
<b>Liderlik tarzları toplam</b>				-4,788	<b>,000</b>
Kadın	174	3,0230	,29445		
Erkek	234	3,3617	,89746		

Tabloya göre otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile birlikte liderlik tarzları toplam puanı cinsiyete göre farklılaşmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre erkeklerinde otokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile birlikte liderlik toplam puanına ilişkin algıları kadınlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.



#### 4.3.2. Çalışılan Sektör Açısından

**Tablo 18.** İletişim Tarzları Ölçeğinin Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim</b>				1,270	,205
Kamu	204	3,5496	,83006		
Özel	204	3,4367	,94825		
<b>Eğitici etkileyici iletişim</b>				-,847	,664
Kamu	204	3,3966	1,01943		
Özel	204	3,4804	,96846		
<b>İletişim tarzları toplam</b>				,161	,089
Kamu	204	3,4731	,88490		
Özel	204	3,4586	,93795		

Değişkenler çalışılan sektöre göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 19.** Liderlik Tarzları Ölçeğinin Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Otokratik liderlik</b>				,380	,101
Kamu	219	3,2302	,93443		
Özel	189	3,1960	,87108		
<b>Demokratik liderlik</b>				2,398	,017
Kamu	219	3,4577	,85771		
Özel	189	3,2444	,92742		
<b>Serbest bırakıcı liderlik</b>				,263	,219
Kamu	219	2,8976	,87082		
Özel	189	2,8742	,91976		
<b>Dönüşümcü liderlik</b>			2,782	,425	,285
Kamu	219	3,3599	,94248		
Özel	189	3,3196	,97269		
<b>Etkileşimci liderlik</b>			3,877	,816	,497
Kamu	219	3,2437	,81014		
Özel	189	3,1788	,78860		
<b>Liderlik tarzları toplam</b>			3,877	1,089	,123
Kamu	219	3,2536	,71757		
Özel	189	3,1752	,73382		

Faktörlerden sadece demokratik liderlik değişkeni çalışılan sektöre göre farklılaşmaktadır. Bu değişkende, kamuda çalışan katılımcıların demokratik liderliğe ilişkin verdikleri yanıtların ortalama değeri, özel sektörde çalışan katılımcıların ortalama değerinden daha yüksektir.

### 4.3.3. Kurumdaki Pozisyon Açısından

**Tablo 20.** İletişim Tarzları Ölçeğinin Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşması

	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>Fark</b>
<b>Bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim</b>				,274	,760	
İşletme ortağı	32	3,3898	,84801			
Uzman/Yönetici	76	3,4882	,83634			
Personel	300	3,5111	,90587			
<b>Eğitici etkileyici iletişim</b>				4,377	<b>,013</b>	
İşletme ortağı	32	3,7691	,81453			
Uzman/Yönetici	76	3,1856	,95370			<b>1&gt;2</b>
Personel	300	3,4632	1,01209			<b>3&gt;2</b>
<b>İletişim tarzları toplam</b>				1,098	,334	
İşletme ortağı	32	3,5795	,81982			
Uzman/Yönetici	76	3,3369	,87205			
Personel	300	3,4871	,92609			

Eğitici etkileyici iletişim kurumdaki pozisyona göre farklılaşmaktadır. İşletme ortağı olan katılımcıların ortalaması uzman/yönetici olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Personel olan katılımcıların ortalaması uzman/yönetici olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Buna göre uzman/yönetici sınıfındaki kişilerin kendilerinin üstündeki liderlerden eğitici özellikleri diğer gruptan daha az aldığı söylenebilir.

**Tablo 21.** Liderlik Tarzları Ölçeğinin Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşması

	N	X	SS	F	p	Fark
<b>Otokratik liderlik</b>				3,708	<b>,025</b>	
İşletme ortağı	32	2,8813	,52942			
Uzman/Yönetici	76	3,3925	,54975			<b>2&gt;1</b>
Personel	300	3,2048	,99458			
<b>Demokratik liderlik</b>				2,263	,105	
İşletme ortağı	32	3,4914	,31231			
Uzman/Yönetici	76	3,1701	,88033			
Personel	300	3,3926	,93596			
<b>Serbest bırakıcı liderlik</b>				2,974	,052	
İşletme ortağı	32	2,5201	,56341			
Uzman/Yönetici	76	2,9009	,84245			
Personel	300	2,9223	,92647			
<b>Dönüşümcü liderlik</b>			2,782	,410	,664	
İşletme ortağı	32	3,4612	,81811			
Uzman/Yönetici	76	3,3825	,78733			
Personel	300	3,3180	1,00780			
<b>Etkileşimci liderlik</b>			3,877	,755	,471	
İşletme ortağı	32	3,1680	,39879			
Uzman/Yönetici	76	3,3145	,70630			
Personel	300	3,1930	,85212			
<b>Liderlik tarzları toplam</b>			3,877	,189	,828	
İşletme ortağı	32	3,1444	,23048			
Uzman/Yönetici	76	3,2361	,62062			
Personel	300	3,2203	,78313			

Otokratik liderlik kurumdaki pozisyona göre farklılaşmaktadır. Uzman/yönetici İşletme ortağı olan katılımcıların ortalaması işletme ortağı olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

#### 4.3.4. Mesleki Tecrübe Açısından

**Tablo 22.** İletişim Tarzları Ölçeğinin Mesleki Tecrübeye Göre Farklılaşması

	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
<b>Bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim</b>				2,191	,069	
1 yıl ve daha az	91	3,6045	,85632			
2-5 yıl	109	3,3358	1,20781			
6-10 yıl	65	3,6832	,66009			
11-15 yıl	60	3,5417	,72820			
16 yıl ve üzeri	83	3,4145	,61488			
<b>Eğitici etkileyici iletişim</b>				5,683	<b>,000</b>	
1 yıl ve daha az	91	3,6803	,79715			<b>1&gt;2</b>
2-5 yıl	109	3,3643	1,23961			<b>1&gt;5</b>
6-10 yıl	65	3,5662	,68039			<b>2&gt;5</b>
11-15 yıl	60	3,5967	1,11019			<b>3&gt;5</b>
16 yıl ve üzeri	83	3,0416	,83043			<b>4&gt;5</b>
<b>İletişim tarzları toplamı</b>				3,496	<b>,008</b>	
1 yıl ve daha az	91	3,6424	,81456			
2-5 yıl	109	3,3500	1,21025			<b>1&gt;2</b>
6-10 yıl	65	3,6247	,63606			<b>1&gt;5</b>
11-15 yıl	60	3,5692	,85876			<b>3&gt;5</b>
16 yıl ve üzeri	83	3,2280	,67660			<b>4&gt;5</b>

Eğitici etkileyici iletişim ve iletişim tarzları toplamı mesleki tecrübeye göre farklılaşmaktadır. Eğitici etkileyici iletişimde 1 yıldan az tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 2-5 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 1 yıldan az, 2-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 16 yıldan fazla tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. İletişim tarzları toplamında, 1 yıldan az tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 2-5 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 1 yıldan az, 6-10 yıl ve 11-15 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 16 yıldan fazla tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 23.** Liderlik Tarzları Ölçeğinin Mesleki Tecrübeye Göre Farklılaşması

	N	X	SS	F	p	Fark
<b>Otokratik liderlik</b>				4,719	<b>,001</b>	
1 yıl ve daha az	91	3,0191	1,03503			
2-5 yıl	109	3,3494	1,07951			2>1
6-10 yıl	65	3,2539	,62064			2>5
11-15 yıl	60	3,5183	,77449			4>1
16 yıl ve üzeri	83	3,0004	,66163			4>5
<b>Demokratik liderlik</b>				,084	,987	
1 yıl ve daha az	91	3,3466	1,05737			
2-5 yıl	109	3,3454	1,08815			
6-10 yıl	65	3,4106	,73613			
11-15 yıl	60	3,3296	,84593			
16 yıl ve üzeri	83	3,3707	,50623			
<b>Serbest bırakıcı liderlik</b>				2,231	,065	
1 yıl ve daha az	91	3,0446	,97979			
2-5 yıl	109	2,9516	1,05776			
6-10 yıl	65	2,8641	,83981			
11-15 yıl	60	2,8667	,94468			
16 yıl ve üzeri	83	2,6606	,38822			
<b>Dönüşümcü liderlik</b>			2,782	,951	,435	
1 yıl ve daha az	91	3,2526	1,08849			
2-5 yıl	109	3,3878	1,10652			
6-10 yıl	65	3,4170	,81164			
11-15 yıl	60	3,4711	1,09825			
16 yıl ve üzeri	83	3,2241	,44192			
<b>Etkileşimci liderlik</b>			3,877	2,620	<b>,035</b>	
1 yıl ve daha az	91	3,1318	,98989			
2-5 yıl	109	3,2202	1,00478			3>5
6-10 yıl	65	3,3258	,53377			4>1
11-15 yıl	60	3,4333	,67187			4>5
16 yıl ve üzeri	83	3,0482	,37817			
<b>Liderlik tarzları toplamı</b>			3,877	1,332	,257	
1 yıl ve daha az	91	3,1745	,90152			
2-5 yıl	109	3,2622	,89958			
6-10 yıl	65	3,2694	,61907			
11-15 yıl	60	3,3288	,59519			
16 yıl ve üzeri	83	3,0836	,25528			

Otokratik liderlik ve etkileşimci liderlik mesleki tecrübeye göre farklılaşmaktadır. Otokratik liderlikte 2-5 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 1 yıldan az ve 16 yıldan fazla tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 11-15 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 1 yıldan az ve 16 yıldan fazla tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Etkileşimci

liderlikte 6-10 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 16 yıldan fazla tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 11-15 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 1 yıldan az ve 16 yıldan fazla tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 24.** Hipotezlerin Kabul-Red Durumu

<b>Hipotez</b>	<b>Durum</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> Otokratik liderliğin bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<b>H<sub>2</sub>:</b> Demokratik liderliğin bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Red
<b>H<sub>3</sub>:</b> Serbest bırakıcı liderliğin bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Red
<b>H<sub>4</sub>:</b> Dönüşümcü liderliğin bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Red
<b>H<sub>5</sub>:</b> Etkileşimci liderliğin bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<b>H<sub>6</sub>:</b> Otokratik liderliğin eğitici etkileyici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<b>H<sub>7</sub>:</b> Demokratik liderliğin eğitici etkileyici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Red
<b>H<sub>8</sub>:</b> Serbest bırakıcı liderliğin eğitici etkileyici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<b>H<sub>9</sub>:</b> Dönüşümcü liderliğin eğitici etkileyici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Red
<b>H<sub>10</sub>:</b> Etkileşimci liderliğin eğitici etkileyici iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Kabul

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Pek çok işletme günümüz rekabet koşullarına uyum sağlamak ve örgüt yapılarını karmaşıklaşan iş süreçlerine adapte edebilmek ve benzeri pek çok değişimin üstesinden gelebilmeye çalışmaktadır. Orta veya üst düzey olsun tüm yönetim kademelerinde yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının algılanan iletişim tarzını etkilediği bilinmeli ve önemsenmelidir. Zira pek çok örgütsel başarı parametresinin öncülü olarak örgütsel iletişim görülmektedir.

Bu araştırmanın amacı örgütlerde yöneticinin liderlik tarzının algılanma şekli ile iletişim algılaması arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bulgulara bakılarak her örgüt türü için en etkili iletişim tarzı algılamasının hangi liderlik tarzı ile ilişkili olduğunun tespit edilmesi özellikle hedeflenmiştir.

#### 5.1. Sonuç

Lisans düzeyinde eğitim sahibi orta yaş erkek ve iş gören statüsünde insanların baskın olduğu 408 kişilik kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen örneklemden toplanan verilerle yapılan analizlerde korelasyon, regresyon, t-testi, ANOVA ve post-hoc LSD teknikleri kullanılmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre beş liderlik alt boyutunun (Otokratik liderlik hariç) iletişimin iki alt boyutu olan bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim ve eğitici etkileyici iletişim ile aynı yönde güçlü ve anlamlı karşılıklı ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Flauto (1999)'nun liderliğin tüm boyutları ile iletişim etkinliği arasında yüksek korelasyon olduğuna yönelik tespiti, sonuçlarımızı doğrular niteliktedir. Çalışmamızda iletişimin fonksiyonları açısından tarzlar oluşturulmuş ve bunlar iki tarz içinde toplanmıştı. Araştırma alan yazınında bire bir aynı boyutlar ile liderlik tarzları arasında araştırma bulunmamakla birlikte Flauto (1999)'nun çalışması ile kısmen örtüşmektedir. Ancak iletişimin farklı fonksiyonlarını incelememesi nedeniyle karşılaştırma olanağı vermemektedir. Aynı şekilde De Vries ve diğerleri (2010)'nin iletişim tarzının liderlik sürecinde önemli rol oynadığına dair bulguları ile Cullen ve diğerleri (2014)'nin liderlik ve iletişim yetenekleri arasında orta düzeyde pozitif anlamlı ilişki olduğuna yönelik tespitleri de bulgularımıza bir başka açıdan destek oluşturmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzı, bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişimdeki değişimin %49,3'ünü, eğitici etkileyici iletişimdeki değişimin %54,2 sini açıklamaktadır. Etkileşimci liderlik, bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim düzeyini artırmaktadır. Cherfan (2016)'ın çok kültürlü araştırma sonuçlarında Ortadoğu kültürlerinde etkileşimci liderin bilgi veren mütevazı iletişimci olduğu bulgusu ile bulgularımız örtüşmektedir. Örneklemimizin Cherfan (2016)'ın Ortadoğu liderlik iletişim tarzları özelliğini taşıdığı söylenebilir.

Otokratik liderlik, bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim düzeyini azaltmaktadır. Liderliği duyarlılık ve baskıcılık eksenlerinde oluşan dört gruba ayıran ve otokratik liderlikle daha çok eğitici etkileyici iletişim arasında pozitif ilişki kuran Darling ve Leffel (2018)'in bulguları ile araştırma bulgumuz örtüşmektedir.

Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları, özellikle etkileyici iletişimin düzeyini artırmakta, genel olarak da tüm iletişimin düzeyini artırıcı etkisi bulunmaktadır. Korkmaz (2006)'ın dönüşümcü lider davranışının daha çok yenilikçi ve motive edici iletişim tarzını benimsemiş liderlerde görüldüğüne dair bulguları kısmen bulgularımızla örtüşmektedir. Dönüşümcü liderlik ile etkileyici ve motive edici iletişim arasında neden sonuç ilişkisinden öte bir karşılıklı ilişki olduğu fikrini uyandırmaktadır. Erol ve Köroğlu (2013)'nun dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif ilişki tespiti ile araştırma bulgularımız örtüşmektedir. Ancak araştırmacıların etkileşimci ve tam özgürlük tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında buldukları pozitif yönlü ilişki ile araştırma bulgularımız çelişmektedir.

Otokratik liderlik, etkileyici iletişim düzeyini azaltmaktadır. Sousa ve diğerleri (2015)'nin katılımcı liderlik anlayışı ile zorlayıcı iletişim arasında pozitif ilişki olduğuna dair bulguları, katılımcı liderin aksi olan otokratik liderde bu ilişkinin de doğal olarak negatif olacağı düşüncesini pekiştirmekte ve bulgularımızla bu yönüyle örtüşmektedir.

Liderlik tarzları ölçeği, iletişim tarzları ölçeği toplamına ait varyansın %54,9'unu açıklamaktadır. Otokratik liderlik, iletişim tarzları toplamını azaltmaktadır. Bao ve diğerleri (2018)'nin otokratik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ilişki bulunduğuna dair bulguları bizim bulgularımızı desteklemektedir. Bulgularımız, otokratik liderlik tarzının örgütsel sessizliği artırdığını belirten literatür ile paralellik arz etmektedir.



Fark analizleri sonuçlarına göre liderin iletişim tarzına yönelik algılar cinsiyetler arasında farklılaşmaktadır. Buna göre erkekler liderlerin daha bilgi sağlayıcı değerlendirici ve eğitici etkileyici iletişim tarzını ortaya koyduğunu düşünmektedir. Ortaya çıkan bu tabloda işletmelerde genel olarak yönetici pozisyonunda erkeklerin bulunmasının etkili olduğu savunulabilir. Erkeklerin üstleri olan hemcinsleri ile iletişimlerinin daha etkin olması beklenen bir durumdur. Bununla birlikte lider-üye etkileşimindeki cinsiyetler arasındaki duygusal ve sosyal farklılıkların kadınların iletişim tarzlarına yönelik algılarının düşük olmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Bu görüşü destekler şekilde araştırmada otokratik, serbest bırakıcı, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik algılarının erkeklerde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan, iletişimin türü işletmenin kamu ya da özel oluşuna göre farklılık göstermemektedir. Liderlik tarzlarından sadece demokratik liderlik kamu ya da özel sektör oluşuna göre değişmektedir. Demokratik liderlik ortalama puanı kamu sektöründe özel sektöre göre daha yüksektir. Buradan kamu organizasyonlarında demokratik liderlik sergileyen liderin tercih edildiği düşünülmektedir. Özü ve Çoban (2017)'ın araştırma bulgularında otokratik liderlik tarzı ile kamu sektörü arasında görülen anlamlı ilişki, araştırma bulgumuz ile çelişmektedir. Araştırmacıların bulgularının bankacılık sektörüne özgü olabileceği ve bizim çalışmamızda sektör farkı gözlemlenmeden örneklem alınmasının bu çelişkinin nedenlerinden olabileceği düşünülmektedir.

Yine fark analizleri sonuçlarına göre eğitici etkileyici iletişim, kurumdaki pozisyona göre farklılaşmaktadır. İşletme ortağı olan katılımcıların ortalaması uzman/yönetici olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Personel olan katılımcıların ortalaması uzman/yönetici olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Otokratik liderlik kurumdaki pozisyona göre farklılaşmaktadır. Uzman/yönetici İşletme ortağı olan katılımcıların ortalaması işletme ortağı olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Eğitici etkileyici iletişim ve iletişim tarzları toplamı mesleki tecrübeye göre farklılaşmaktadır. Eğitici etkileyici iletişimde 1 yıldan az tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 2-5 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 1 yıldan az, 2-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 16 yıldan fazla tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. İletişim tarzları toplamında, 1 yıldan az

tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 2-5 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 1 yıldan az, 6-10 yıl ve 11-15 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 16 yıldan fazla tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Otokratik liderlik ve etkileşimci liderlik mesleki tecrübeye göre farklılaşmaktadır. Otokratik liderlikte 2-5 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 1 yıldan az ve 16 yıldan fazla tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 11-15 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 1 yıldan az ve 16 yıldan fazla tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Etkileşimci liderlikte 6-10 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 16 yıldan fazla tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 11-15 yıl tecrübesi olan katılımcıların ortalaması 1 yıldan az ve 16 yıldan fazla tecrübesi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Özetle, çalışanların kıdemleri arttıkça eğitici etkileşimci iletişimin öneminin azaldığı sonucuna varılmaktadır. Buradan, meslek tecrübesi yüksek çalışanlar ile daha çok bilgi sağlayıcı ve değerlendiren iletişimin etkili olduğu, buna bağlı olarak bu çalışanların yöneticilerinin otokratik yerine etkileşimci liderlik tarzı sergilemelerinin daha uygun olacağı sonucu çıkmaktadır.

## **5.2. Öneriler**

İşletme yönetimlerine, buldukları örgüt ikliminin özelliklerini dikkate alarak daha etkin bir iletişim ortamı ve kaliteli kararlar alabilecekleri uygun iklimi elde edebilmeleri amacıyla özellikle dönüşümcü liderlik sergilemeleri önerilmektedir. Özellikle hizmet kalitesi ve hizmet zamanlamasının hızlı ve açık iletişim gerektirdiği iş alanlarında bunun yaşamsal önemi olduğu gerçektir. İşletmelerdeki güvenlik ve hizmet kalitesi üzerine özellikle liderlik tarzının bu konudaki yeri ve önemini vurgulayan araştırmalar, bizim bu önerimizi güçlendirmektedir. İşletmelere bu anlamda genel olarak yöneticilerine liderlik eğitimi vermeleri önerilmektedir. Liderlik öğrenilebilir ve değişebilir bir kavramdır.

Araştırmamızda ulaşılan örnekleme, zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle sektör özel sınıflama sağlanamamıştır. Liderlik tarzları ve iletişim türü ile ilişkisi üzerine yapılacak bundan sonraki araştırmalarda farklı kültürel zeminlerde test niteliğinde zengin örneklem gruplarına ulaşılması literatüre çok daha büyük katkılar sağlayabilir.

Örneklemin daha büyük bir evreni kapsar nitelikte olması bulguların genellenebilmesi imkânı verecektir.

Yine araştırma kısıtları nedeniyle karşılaştırmalarımız, kamu ve özel sektör ayrımı ile sınırlı kalmıştır. Bunun ötesinde yeni ve çok sayıda sektörü içine alan bir çalışma sektöre özel bulgular üretmesi yönüyle çok daha değerli olacaktır. Ayrıca, liderlik hizmetkar liderlik ve etik liderlik gibi diğer liderlik tarzlarını da içeren bir araştırma dizaynında literatüre büyük katkılar sağlayabilecek hipotez testleri gerçekleştirilebilir. Bu araştırma değişkenleri ile yapılacak sonraki araştırma dizaynında liderin cinsiyetinin rolü ayrıntılı araştırılmalıdır. Cinsiyetin farklı kültürlerde liderlik ve iletişimdeki rolünün ayrıntılı incelenmesi önemli bulgulara ulaştırabilir.



## KAYNAKÇA

- Aktas, M., Gelfand, M. J., ve Hanges, P. J. (2016). Cultural tightness–looseness and perceptions of effective leadership. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(2), 294-309.
- Akyüz, M., ve Yılmaz, F. D. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 138-143.
- Altınöz, M. (2008). An Overall Approach To The Communication Of Organizations in Conventional And Virtual Offices, *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Information and Communication Engineering* Vol:2, No:5.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2), 59-67.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 213-224.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 13-40.
- Bakan, İ., ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *Siyasal/Journal of Political Sciences*, (31), 151-176.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2009). *Bedenin Dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bao, Duan, J., C., Huang, C., ve Brinsfield, C. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management ve Organization*, 24(1), 62-80.
- Başaran, E. İ. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baymur, F. (1997). *Genel Psikoloji*. İstanbul, İnkılap Kitabevi.
- Bayyurt, N., ve Kılıç, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.

- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Budak, G. ve Budak G. (2010). *İşletme yönetimi*. (6. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zeka gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 83-98.
- Çekmeceliolu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 21-34.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel davranış*. (1. Baskı). İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınları.
- Cherfan, J.J (2016) Preferred leadership Communication styles across cultures, Unpublished Dissertation, submitted to University of Arkansas.
- Covey, (2016). *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı*. Varlık Yayınları.
- Cox, G. ve Dainow, (2003). *Kendi Gücünüzü Keşfedin*. (2. Baskı). İstanbul: Rota Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (2016). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cullen, Cheryl B, ve Pamela A. Gordon (2014) The Relationship between Leadership and Communication Skills of Nurse Managers and the Organizational Citizenship Behaviors of Medical-Surgical Nurses and Nursing Assistants, *Management and Organizational Studies* Vol. 1, No. 2.
- Darling, John ve Anita Leffel (2010) Developing the Leadership Team in an Entrepreneurial Venture: A Case Focusing on the Importance of Styles, *Journal of Small Business ve Entrepreneurship*, 23:3, 355-371.
- De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A. and Oostenveld, W. (2010) Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 367-380.

- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008), Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim Dergisi*, 19(61), 72-90.
- Demir, K. ve Elma, C. (2015). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Dökmen, Ü. (2016). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Durğun, (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergin, C. ve Kozan, M.K. (2004). Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin çekiciliği. *Türk Psikolojisi Dergisi*, 19(54), 37-51.
- Erkuş, A., ve Günlü, E. (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 7-24.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege akademik bakış*, 11(1), 121-136.
- Erol, Gunay ve Köroğlu, Ahmet. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Silence: A Study On Hotels. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal of Travel and Hospitality Management*. 10. 45-64.
- Ertaş, G., ve Töre, E. (2016). Örgütiçi İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 85-100.

- Flauto, F. J. (1999). Walking the Talk: The Relationship Between Leadership and Communication Competence. *Journal of Leadership Studies*, 6(1–2), 86–97.
- Galle, W. P., Yrle, A. C., ve Hartman, (2002). An investigation of relationships between communication style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management*, 6(3), 257–268. <https://doi.org/10.1108/13632540210807099>
- Gençtan, E. (2003). *İnsan Olmak*. İstanbul: Metis Yayıncılık.
- Genkova, P., ve Gehr, C. (2016). Is Communication Always Helpful?–The Influence of Organizational Communication on Feelings of Uncertainty and Commitment of Employees during Change Management Processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(1), 55-66.
- George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update*. Boston: Pearson.
- Görker, N., ve Erdil, O. (2018). İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi. *Dogus University Journal*, 19(2), 115-129.
- Gümüş, H. (2010). *Liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Gürbüz, ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*. İstanbul: Seçkin Yayınları.
- Güvenç, B. (2016). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Boyut Yayın Grubu.
- Hammervold, R., & Olsson, U. H. (2012). Testing structural equation models: The impact of error variances in the data generating process. *Quality & Quantity*, 46(5), 1547-1570.
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., ve Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied ergonomics*, 55, 248-257.

- İşcan, F.Ö. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 160-177.
- Jiang, H., ve Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication research*, 44(2), 225-243.
- Jiang, H., ve Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication research*, 44(2), 225-243.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). “Örgütsel Sessizlik”, *Örgütsel davranışta seçme konular: organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar*, Ankara: İlke Yayınevi.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcioğlu, F., Timiroğlu, K., ve Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 67, 59-76.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 249-268.
- Kiliç, R., Keklik, B., ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Management ve Economics*, 21(2),249-268.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kolamaz, C. (2007). *Destekleyici ve geliştirici liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılığa etkisi (Ankara ili Çubuk ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Anabilim Dalı.
- Koontz, H., ve Wehrich, H. (2012). *Essential of management: An international leadership perspective* (9th ed.). New Delhi: Tata McGraw Hill Private Education Limited.



- Korkmaz, M. (2006) Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, *Educational Administration: Theory and Practice Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 46, 199-226.
- Král, P., ve Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174.
- Küçüközkan, Y. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve | Leadership and Motivation Theories: A Theoretical Framework. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Landry, G., ve Vandenberghe, C. (2010). Relational commitments in employee–supervisor dyads and employee job performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 293-308. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.05.016
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., ve Kauffeld, (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1017-1033.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, Twelfth edition*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Mayfield, M., ve Mayfield, J. (2009). The Role of Leader-Follower Relationships in Leader Communication: A Test Using the LMX and Motivating Language Models. *The Journal of Business Inquiry* (C. 8).
- McDonald, J. (2015). Organizational communication meets queer theory: Theorizing relations of “difference” differently. *Communication Theory*, 25(3), 310-329.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oğuz, B. (2001). *Örgütsel İletişim ve Önemi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ören, B. S. (2006). *Günümüzün liderlik profili; transformasyonel (dönüştürücü) liderlik, Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir*

*araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.

Örücü, E. ve M. Çoban (2017) Kamu Ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kiyaslanması Üzerine Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 52.

Oskay, Ü. (2014). *İletişimin A B C si*. İstanbul: Simavi Yayınları.

Ozankaya, Ö. (1999). *Toplumbilim*. İstanbul: Cem Yayınevi.

Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek Ve Örgütsel İletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(4), 64-80.

Öztürk, C. (2016). Argyris' in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3098.

Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3098.

Paksoy, M. vd. (1998). *Örgütsel İletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.

Şahin, A., Temizel, H., ve Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 2004: 657-665.

Şentürk, B. (23 Şubat 2015). *Yönetici ve lider arasındaki farklar*. 15 Nisan 2017 <https://www.iienstitu.com/yonetici-ve-lider-arasindaki-farklar/>

Shalit, A., Popper, M., ve Zakay, D. (2010). Followers' attachment styles and their preference for social or for personal charismatic leaders. *Leadership ve Organization Development Journal*, 31(5), 458-472. doi: 10.1108/01437731011056461

- Shaver, P. R., ve Mikulincer, M. (2007). Attachment theory and research: Core concepts, basic principles, conceptual bridges. In A. W. Kruglanski ve E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology* (2nd ed., pp. 650-677). New York, NY: Guilford Press.
- Silverthorne, C. (2001). A test of the path-goal leadership theory in Taiwan. *Leadership ve Organization Development Journal*, 22(4), 151 -159.
- Sousa, P., Rouco, C., Nogueira, F., Soeiro de Carvalho, A., ve Dias, D. (2015). The Impact of Leadership Behaviors and Communication Styles of Military Leaders on the Performance of Followers.
- Soysal, A., Pınar, Ö. K. E., Yağar, F., ve Meryem, T. U. N. Ç. (2017). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 243-253.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Osterlind, J. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Taş, A. Çelik, K. Tomul E. (2007). Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı 22 (2):85-98
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim örgütsel adaletin rolü*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H. ve Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist Liderlik Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği, *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70-87.
- Tekin, Ö. A., Murat, B. A. Ş., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X Ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tengilimlioğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tezel, B. (2006). *Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi üzerinde ana-baba ve yöneticilerinin etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tiina Brandt ve Pii Uusi-Kakkuri (2016) Transformational Leadership and Communication Style of Finnish CEOs, *Communication Research Reports*, 33:2, 119-127
- Timuroğlu, M. K., ve Çelik, E. (2018). Örgütsel Güvenin Motivasyona Etkisi: Erzurum İli Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Uygulama. *Journal of Economics ve Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 69-86.
- Tokat, B., ve Giderler, C. (2006). Yöneticilerin A Tipi ve B Tipi kişilik yapılarının liderlik davranışlarına etkisi üzerine bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, 21(242), 60-68.
- Tokat, B., ve Giderler, C. (2006). Yöneticilerin A Tipi ve B Tipi kişilik yapılarının liderlik davranışlarına etkisi üzerine bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, 21(242), 60-68.
- Tozluyurt, E. (2003). *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt:5, Sayı:1.
- Tracy, J., Franks, T. M., Brooks, M. M., ve Hoffman, T. K. (2015). An OPPT-In approach to relational and emotional organizational communication pedagogy. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 322-328.
- TÜİK (2018). Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları. [http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1059](http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059)
- Tütüncü, Ö., ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 23(1), 59-72.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

- Wenhao Luo, Lynda Jiwen Song, Diether R Gebert, Kai Zhang, Yunxia Feng, (2016) "How does leader communication style promote employees' commitment at times of change?", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Issue: 2, pp.242-262.
- Whitener, J. K. (2007). Year of wonders: The wonder of leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 9(2), 214-230.
- Yıldız, M.L. (2013). *Liderlik Çalışmaları*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yılmaz, A., ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, K.M. (2011). *Çalışanların liderlik tiplerine ilişkin algılamaları ile motivasyon ilişkisi: özel sektör ve kamu sektörü çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.
- Yüksel, İ. (2011). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Yuningsih, A., ve Mulyana, D. (2017). Communication pattern and skill of leaders in private university management. *Mimbar: Jurnal Sosial dan Pembangunan*, 33(1), 166-173.
- Yurttakal Bulut, Y. (1998) *Isparta İli Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algılarıyla Bazı Kişsel Değişkenler Arasındaki İlişkiler*. İzmir: D.E.Ü.S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. (2. Baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

## EKLER

### Ek 1. İletişim Tarzları Ölçeği

I. BÖLÜM: İLETİŞİM TARZLARI						
Aşağıda yöneticileriniz ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifade için size uygun olan seçeneği belirtiniz.		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1	İşletmemizde yöneticiler yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında gerekli bilgi akışını net bir şekilde sağlarlar.	1	2	3	4	5
2	İşletmemizde yöneticiler görevler arası koordinasyonun sağlanmasında gerekli tüm bilgileri ilgililere sağlarlar.	1	2	3	4	5
3	İşletmemizde yöneticiler, herhangi bir konuda karar verirken herkesi bilgilendirerek karar verirler.	1	2	3	4	5
4	İşletmemizde yöneticiler, herhangi bir işin planlanmasında birlik ve beraberlik sağlayarak gerekli tüm bilgileri herkese iletirler.	1	2	3	4	5
5	İşletmemizdeki yöneticiler kurum içi etkin bir denetim sağlanabilmesi amacıyla gerekli tüm bilgileri herkese iletirler.	1	2	3	4	5
6	İşletmemizde yöneticiler herhangi bir sorun hakkında fikir elde ederken değerlendirici bir yaklaşım kullanırlar.	1	2	3	4	5
7	İşletmemizde yöneticiler herhangi bir konuda bireysel duygularının etkisinde kalmadan değerlendirme yaparlar.	1	2	3	4	5
8	İşletmemizde yöneticiler organizasyon başarısını tarafsız olarak değerlendirirler.	1	2	3	4	5
9	İşletmemizde yöneticiler herhangi bir konu hakkındaki fikirleri empati kurarak değerlendirirler.	1	2	3	4	5
10	İşletmemizde yöneticiler kültürel farklılıkları, değer yargıları ve algılama biçimleri arasındaki farklılıkları dikkate alarak değerlendirme yaparlar.	1	2	3	4	5
11	İşletmemizde yöneticiler herhangi bir sorun hakkında emir ve yönergeleri dikkate alarak eğitici bir rol üstlenirler.	1	2	3	4	5
12	İşletmemizde yöneticiler uzman bir eğitici olarak seminerler düzenlerler.	1	2	3	4	5
13	İşletmemizde yöneticiler yapılması ve yapılmaması gerekenler konusunda çalışanları eğitirler.	1	2	3	4	5
14	İşletmemizde yöneticiler kendilerine verilen haklar doğrultusunda tek yönlü bilgi akışı kullanarak çalışanları eğitirler.	1	2	3	4	5
15	İşletmemizde yöneticiler sistemdeki değişiklikler hakkında eğitim vererek gerekli bilgileri iletirler.	1	2	3	4	5
16	İşletmemizde yöneticiler çalışanları daha verimli bir şekilde çalışabileceklerine inandırmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
17	İşletmemizde yöneticiler çalışanları başarı konusunda inanç sağlayarak çalışanları motive ederler.	1	2	3	4	5
18	İşletmemizde yöneticiler başarıya yönelik tutumları artıracak etkili bir model olurlar.	1	2	3	4	5
19	İşletmemizde yöneticiler etkileyici bir rol üstlenerek işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
20	İşletmemizde yöneticiler karşılıklı güven duygusunun kazanılmasında inandırıcı ve etkileyici bir rol üstlenirler.	1	2	3	4	5

## Ek 2. Liderlik Tarzları Ölçeği

II. BÖLÜM: LİDERLİK TARZLARI						
Aşağıdaki ifadeler yöneticiniz ile ilgilidir. Lütfen her bir ifade için yöneticinizin tutumlarını göz önünde bulundurarak yanıt veriniz. Yöneticimiz;		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1	emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
2	karar alma yetkisine sahip tek kişidir.	1	2	3	4	5
3	güç kaynağı olarak cezaı kullanır.	1	2	3	4	5
4	için önemli olan verimliliklerdir.	1	2	3	4	5
5	kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.	1	2	3	4	5
6	çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.	1	2	3	4	5
7	yetki devrine karşıdır.	1	2	3	4	5
8	yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.	1	2	3	4	5
9	çalışanları yakından takip eder.	1	2	3	4	5
10	eleştirilmeyi sevmez.	1	2	3	4	5
11	çalışanları karar alma sürecine katar	1	2	3	4	5
12	çalışanlarla işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
13	iletişim kanallarını açık tutar.	1	2	3	4	5
14	çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.	1	2	3	4	5
15	çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.	1	2	3	4	5
16	çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.	1	2	3	4	5
17	ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.	1	2	3	4	5
18	çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.	1	2	3	4	5
19	sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.	1	2	3	4	5
20	bilgiyi işletmenin öğeleriyle paylaşır.	1	2	3	4	5
21	kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.	1	2	3	4	5
22	yetkiyi alt kademelere aktarır.	1	2	3	4	5
23	gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.	1	2	3	4	5
24	amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.	1	2	3	4	5
25	çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.	1	2	3	4	5
26	çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.	1	2	3	4	5
27	tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.	1	2	3	4	5
28	işle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.	1	2	3	4	5
29	ceza ve ödül sistemini kullanmaz.	1	2	3	4	5
30	grubun aldığı kararları uygular.	1	2	3	4	5
31	yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.	1	2	3	4	5
32	grubun çalışmalarına katılmaz.	1	2	3	4	5
33	işletmemizde yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
34	kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.	1	2	3	4	5
35	çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
36	çalışanların yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.	1	2	3	4	5
37	çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.	1	2	3	4	5
38	izleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
39	farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.	1	2	3	4	5
40	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.	1	2	3	4	5
41	çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.	1	2	3	4	5
42	düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.	1	2	3	4	5
43	büyük beklentiye sahiptir.	1	2	3	4	5
44	astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.	1	2	3	4	5

45	işletmemizi yeniden yapılandırmak için çaba harcar.	1	2	3	4	5
46	değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.	1	2	3	4	5
47	İş yerinde adil bir güç paylaşımı sağlar.	1	2	3	4	5
48	bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
49	her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.	1	2	3	4	5
50	yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.	1	2	3	4	5
51	süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.	1	2	3	4	5
52	çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.	1	2	3	4	5
53	geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.	1	2	3	4	5
54	yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.	1	2	3	4	5
55	gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.	1	2	3	4	5
56	uzun dönemli görüş açısı yoktur.	1	2	3	4	5
57	işletme etkililiği ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
58	sorumlulukları dağıtır.	1	2	3	4	5
59	karar almaktan kaçınır.	1	2	3	4	5





### Ek 3. Kişisel Bilgi Formu

III. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER	
Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız	
1	<b>Cinsiyetiniz:</b> <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2	<b>Yaşınız:</b> <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri
3	<b>Eğitim Düzeyiniz:</b> <input type="checkbox"/> Ortaöğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
4	<b>Medeni durumunuz:</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
5	<b>Lütfen ekonomik durumunuzu belirtin</b> <input type="checkbox"/> 0-1500 TL <input type="checkbox"/> 1501-3000 TL <input type="checkbox"/> 3001-5000 TL <input type="checkbox"/> 5001 TL ve üzeri
6	<b>Çalıştığınız sektör:</b> <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
7	<b>Kurumunuzdaki pozisyonunuz</b> <input type="checkbox"/> İşletme ortağı <input type="checkbox"/> Uzman/Yönetici <input type="checkbox"/> Personel
7	<b>Mesleki tecrübeniz:</b> <input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri