

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TİPLERİNDE ÖNE  
ÇIKAN DAVRANIŞ UYGULAMALARININ  
İNCELENMESİ:GAZİANTEP TURİZM SEKTÖRÜNDE  
BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Mahmut Hakan İLHAN

GAZİANTEP  
MART 2006

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TİPLERİNDE ÖNE  
ÇIKAN DAVRANIŞ UYGULAMALARININ  
İNCELENMESİ:GAZİANTEP TURİZM SEKTÖRÜNDE  
BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Mahmut Hakan İLHAN

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

GAZİANTEP  
MART 2006

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Sosyal Bilgiler Enstitüsü onayı

Prof. Dr. Osman ERKMEN  
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığımı onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. H. Ali ATA  
İşletme ABD Başkanı

Tez tarafımca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri:**

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ (Juri Başkanı)

\_\_\_\_\_

Yrd. Doç. Dr. Metin YILDIRIM

\_\_\_\_\_

Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

\_\_\_\_\_

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanması sırasında, araştırmanın uygulama kısmına ilişkin olarak analizlerin hazırlanmasında yardım ve önerilerini esirgemeyen engin bilgi ve görüşlerinden yararlandığım tez danışmanı ve değerli hocalarım Doç. Dr. Muhsin HALİS'e, eş tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ'a, tezin düzenlenmesinde büyük yardım ve desteklerini aldığım Yrd. Doç. Metin YILDIRIM ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN'e teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TİPLERİNDE ÖNE ÇIKAN DAVRANIŞ UYGULAMALARININ İNCELENMESİ: GAZİANTEP TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

İLHAN, Mahmut Hakan  
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı  
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr.Mehmet TEKİNKUŞ  
Mart 2006, 68 sayfa

Yönetim ve liderlik kavramları günümüzde işgörenlerin performans, motivasyon, sorumluluk, güven, etkileşim ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve aşama kaydetmesi konularında önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda lider yönetici olgusu, işgörenlerin mutlak verimliliğini önemli ölçüde belirlemektedir. Yapılan araştırmada, yöneticilerin liderlik tiplerinde öne çıkan davranış uygulamaları incelenmiştir. Araştırmanın evreni, Gaziantep’te turizm sektöründe çeşitli düzeylerde yöneticilik yapan kişilerden oluşturulmuştur. Araştırmanın örnekleme ise, çeşitli kademelerde yöneticilik yapan 50 idarecidir. Verilerin analizinde birinci bölüm yüzde dağılımı ve frekans yöntemi ile diğer dört bölüm ise frekans ve yüzde yöntemiyle analiz edilmiş ve yargılara ilişkin aritmetik ortalama dikkate alınarak sınıflandırılıp yorumlanmıştır. Araştırma 68 sayfadan ibarettir. Bu araştırmanın ışığında lider yöneticilerin buldukları mevcut durumun ve tanımlayıcı özelliklerin, iş yaşantısına ve işgörenlerin üzerine etkileri istatistiksel analizler yardımıyla incelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Kuruma bağlılık, Sosyal hayat, Etkileşim, İş hedefi, Yönetici

## ABSTRACT

### THE STUDY OF BEHAVIORAL APPLICATIONS, WHICH EMERGES ON THE LEADERSHIP TYPES OF MANAGERS: AN APPLICATION AT TOURISM SECTOR IN GAZİANTEP

İLHAN, Mahmut Hakan

Post Graduate Thesis, Department of Administrative Sciences

Thesis Adviser: Assist. Prof. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

Mach 2006, 68 Pages

In today's world, managing and leadership applications affect workers and followers on performance, motivation, responsibility, trust, interaction, loyalty levels and improvement on these subjects. For this reason leadership applications directly affect the efficiency of workers. This study offers an analysis of manager's Leadership applications, their ideas regarding their work, their interactions with other people and their targets about future paths. The scope of this study consists of the managers in different managerial positions in Gaziantep. Research sample was consisted of 50 managers. Frequency dispersion and arithmetic average processes were used for analysis. This research consists of 68 pages. The purpose of this research is to show how the current position of the leaders and their personal characteristics affect their employees and their work life by statistical analysis and surveys.

**Key Words:** Leadership, Commitment to Organization, Social Life, Interaction, Work Target and Manager

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	iii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	v
<b>1.GİRİŞ</b> .....	1
1.1. GİRİŞ.....	1
1.1.1. Liderlik ve Kültürle İlgili Problemin Arka Planı.....	4
1.1.2. Alt Problemler.....	4
<b>2. LİTERATÜR ÖZETLERİ</b> .....	6
2.1. LİDERLİKLE İLGİLİ TANIM VE KARŞILAŞTIRMALAR .....	6
2.1.1. Yönetim ve Yöneticilik ile İlgili Kavramlar.....	6
2.1.2. Liderlik ve Lider Kavramı.....	7
2.2. KAVRAM OLARAK “LİDERLİK VE YÖNETİM” .....	9
2.3. LİDERLİĞİ BELİRLEYEN ŞARTLAR.....	10
2.3.1. İşin Yapısı.....	10
2.3.2. İşin Gerektirdiği Yetenek Çeşitliliği.....	11
2.3.3. İşin Anlamlılığı.....	11
2.3.4. İşin Önemi.....	11
2.3.5. İşin Bağımsızlığı.....	11
2.3.6. Destek.....	12
2.3.7. İşin Bağımlılığı.....	12
2.4. LİDERLİK ORTAMININ BELİRLEYİCİSİ OLARAK KÜLTÜR.....	12
2.4.1. Kültür Kavramı ve Tanımı.....	12
2.4.2. Kültürün Boyutları.....	13
2.4.3. Literatürde Rastlanan Kültürün Diğer Boyutları.....	14
2.4.4. Liderlik ve Kültür.....	15
2.4.5. Firma Kültürü Teorileri ile İlgili Varsayımlar.....	15
2.4.6. Kurumsal Kültürler.....	16
2.4.7. Liderlik ve Firma Kültürü.....	16
2.4.8. Kültürün Liderliğe Etkisi.....	19
2.4.8.1. Güç mesafesi kavramı.....	19
2.4.8.2. Belirsizlikten kaçınma kavramı.....	19
2.4.8.3. Kültürün erillik ve dişilik boyutu.....	20
2.4.8.4. Bireycilik ve toplumculuk.....	21
2.4.8.4.1. Toplumda bireycilik ve toplumculuk.....	21

2.4.8.4.2. Örgütlerde bireycilik ve toplumculuk.....	21
2.4.9. Kültürün Liderin Davranış Biçimine Etkisi.....	22
2.4.10. Liderliğin Farklı Kültürlerde Bileşenleri.....	23
<b>2.5. TÜRKİYE’DE LİDERLİK ve KÜLTÜR.....</b>	<b>24</b>
2.5.1. Türk Referans Grubundaki Liderlik Biçimlerine Bakış.....	27
2.5.1.1. Dönüşümcü liderlik.....	28
2.5.1.2. Danışman liderlik.....	28
2.5.1.3. Babacan liderlik.....	29
2.5.2. Türkiye’de ki Son Liderlik Bulguları.....	29
2.5.2.1. Otokratik lider.....	29
2.5.2.2. Babacan liderlik.....	30
2.5.2.3. Danışman liderlik.....	30
2.5.3. Gerçek ve İdeal Resimdeki Farklılıklar.....	30
<b>3. MATERYAL VE YÖNTEM.....</b>	<b>31</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN MATERYALLERİ.....	31
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	31
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>33</b>
4.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	33
4.1.1 Sosyo Demografik Bulguların Değerlendirilmesi.....	33
4.1.2. Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri.....	35
4.1.3. Yöneticilerin İnsanlarla Etkileşime İlişkin Görüşleri.....	37
4.1.4. Yöneticilerin Kurumla Etkileşime İlişkin Görüşleri.....	40
4.1.5. Yöneticilerin Genel Kanaatlere İlişkin Görüşleri.....	43
4.1.6. Türkiye’deki Liderlik Bulgularının Ölçülmesine Yönelik Tanımlayıcı Ölçeklerin Ortaya Konulması.....	51
4.1.6.1. Otokratik lider.....	51
4.1.6.2. Babacan lider.....	52
4.1.6.3. Danışman lider.....	53
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>	<b>54</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>57</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>62</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>68</b>



## TABLOLARIN LİSTESİ

Tablo 2.1. Seçilmiş bazı liderlik özellikleri.....	8
Tablo 2.2. Globe araştırmasında organizasyonlar seviyesindeki sonuçlar.....	26
Tablo 2.3. Globe araştırmasındaki liderlik özellikleri.....	26
Tablo 4.1. Araştırmaya katılanlara ilişkin sosyo-demografik bulgular.....	34
Tablo 4.2. Yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili ortalaması yüksek bulunan değişkenler.....	35
Tablo 4.3. Yöneticilerin insanlarla etkileşim ile ilgili ortalaması orta düzeyde bulunan değişkenler.....	37
Tablo 4.4. Yöneticilerin insanlarla etkileşim ile ilgili ortalaması yüksek düzeyde bulunan değişkenler.....	39
Tablo 4.5. Yöneticilerin kurumunuzla etkileşim ile ilgili ortalaması orta düzeyde bulunan değişkenler.....	40
Tablo 4.6. Yöneticilerin kurumunuzla etkileşim ile ilgili ortalaması yüksek düzeyde bulunan değişkenler.....	42
Tablo 4.7. Yöneticilerin genel kanaatleri ile ilgili ortalaması orta düzeyde bulunan değişkenler.....	43
Tablo 4.8. Yöneticilerin genel kanaatleri ile ilgili ortalaması yüksek düzeyde bulunan değişkenler.....	44
Tablo 4.9. Medeni durumunuz ve cinsiyetiniz nedir? * kendi davranışlarım, başkalarından beklediğim davranışlar konusunda bir örnek teşkil eder arasındaki ilişki.....	45
Tablo 4.10. Medeni durumunuz ve cinsiyetiniz nedir? * bir kişi işini iyi yaptığında onu överim arasındaki ilişki.....	46
Tablo 4.11. Medeni durumunuz ve cinsiyetiniz nedir? * şu anda, bu kurumda çalışmak bir istekten çok zorunluluktur. Arasındaki ilişki.....	47
Tablo 4.12. Bu şirkette ne kadar zamandır çalışıyorsunuz? * bu kurumun problemlerini kendi problemlerim olarak görüyorum arasındaki ilişki.....	48

Tablo 4.13. Bu şirkette ne kadar zamandır çalışıyorsunuz? *bu kurumun benim için çok fazla kişisel anlamı var arasındaki ilişki.....	49
Tablo 4.14. Yaşınız? *.şu anda, bu kurumda çalışmak bir istekten çok zorunluluktur arasındaki ilişki.....	50
Tablo 4.15 Yaşınız? * bu kuruma çok şey borçluyum arasındaki ilişki.....	50
Tablo 4.16. Otokratik liderlik uygulamalarına ilişkin veriler.....	51
Tablo 4.17. Babacan liderlik uygulamalarına ilişkin veriler.....	52
Tablo 4.18. Danışman liderlik uygulamalarına ilişkin veriler.....	53

## BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

### 1.1. GİRİŞ

Liderler işaret ateşleridir. Dalgalı denizlerde, sisli gecelerde yol gösterirler. Risk alırlar, bilinmeyenle uğraşırlar. Her zaman çözümlenmeye değil, iç güdülerine de güvenmek zorundadırlar. Liderler yeniliğin taklitten daha önemli olduğunu bilir, refah yaratmakla refah dağıtmanın farkını anlarlar. Kısa ve uzun vadeleri nasıl dengeleyeceklerini bilirler. Liderler önlerine esnek hedefler koyar ve kendilerini sürekli yenilerler. Liderlik keşiftir ama barbarca ilkelerin keşfi değildir. Felsefe ile renklendirilmiş bir dakikalık kurs değildir.

Churchill, Roosevelt, Ford Sloans ya da herhangi bir yirminci yüzyıl liderini taklit etmek de değildir (Howard, ve Tamarkin, 2000: 6).

Küresel ekonomideki hızlı değişim ve artan rekabet koşulları içinde, rekabet etmesi gereken tüm işletmeler sürekli olarak büyük güçlerle mücadele edecektir.

Gerçekten de tüm dünya ile rekabet edecek şirketler, hızlı bir dönüşüm geçireceklerdir. Bu şirket içinde acil değişiklikler yaratma değişime karşı oluşan direnme ile başa çıkma, yeni bir görüş yaratma, taahhüt alma ve şirketi bu yeni görüşe uygun olarak yeniden tasarlama duyarlılıklarına çabucak yaratma yeteneğini kazanmayı gerektirir. Bu değişim büyük oranda liderler aracılığı ile sağlanır.

Liderler bir organizasyonun amaçlarını, ekonomik ve etkili bir biçimde gerçekleştirmek, takipçilerine iş birliği ve koordinasyon içinde zaman faktörüne uygun olarak, kararlar alarak, hedefe yönelme sürecini gerçekleştiren yöneticilerdir. İşi doğru yapmak ve doğru işleri yapmak arasındaki fark lider kavramını ortaya koymaktadır.

Yöneticiler tasarlar, örgütler ve denetlerken çerçevelerini kural ve prosedürler etrafında çizerler. Liderler serbesttir. Kurallardan ziyade insanlar üzerinde yoğunlaşarak onların kabiliyetlerini ortaya çıkarır ve stratejilerini belirleyerek uygularlar (Maxwell, 1999: 101) .

Lider ve yönetim alanında, geçmişte geliştirilen çeşitli yaklaşım ve kuramlar, esas itibariyle ahlaksal/evrensel bir yaklaşımla, kültür ve değerlerden bağımsız evrensel ve nesnel bir sosyal bilim oluşturma savından yola çıkmıştır. Ancak, gelinen noktada bunun imkânları oldukça tartışılır hale gelmiştir. Yapılan araştırmalar, ülkeler arasında yönetim anlayış ve uygulamaları yönünden bazı farklılıkları ortaya koymakla kalmamış, belirli bir ülke içinde, farklı örgütlerde yapılan araştırmalar, aynı toplumsal sistem ve sosyal kültür içinde bile, örgütlerin kendilerine özgü farklı örgüt ve yönetim kültürleri geliştirebildiklerini göstermiştir.

Uluslar ve kültürler arasında, karşılaştırmalı şekilde değişik bakış açılarına dayalı olarak, farklı alanlarda, hala birçok araştırma yapılmaktadır. Yönetimle ilgili araştırmalarda ise daha çok değerler yönünden, ülkeler arasındaki farklılıklar ve benzerlikler üzerinde durulmaktadır. Antropolojide de milli ve kültürel değerlerle ilgili pek çok açıklamalar yapılmıştır. Belki de, kültürle ilgili üzerinde çalışabilecek en kolay öge değerler olduğu için, bu yol tercih edilmiş olabilir. Bu değerler sosyal, siyasi, dini, estetik, ekonomik, teorik mahiyette olabilir.

İçinde yaşadığımız yirmi birinci yüzyılda, küreselleşme sürecine bağlı olarak, insanlar, toplumlar, uluslar ve kültürler arasında ilişki ve etkileşimler, geçmişe oranla oldukça artmış olmasına karşılık, söz konusu insan gruplarının yaşantı, duygu ve davranışlar yönünden birbirinden farklı oldukları da, birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Kuhn ve Beam, 1982: 59).

Yoğun teknolojinin uygulandığı kitle iletişim araçlarının, büyük bir köye dönüştürdüğü günümüz dünyasında liderlik ve yönetim alanında 2 ana unsurun ön plana çıktığını görmekteyiz (Katz ve Kahn, 1978: 91). Bunlar; 1) Artan çok kültürlülük 2) İş yapılarındaki büyüme, yeni bilgi teknolojisi, rekabetteki gelişmeler, yönetim yapılanmaları ve hukuki süreçler.

Yirminci yüzyılın başından beri liderlik ve yöneticilik kavramları hakkında geliştirilen kuram, yaklaşım ve modeller, araştırmacının modeli, kültürü ve bakışı doğrultusunda giderek artış göstermekte ve bu kavramların evrenselliği tartışılmaktadır. Ancak organizasyonlardaki yönetsel kademelerin her seviyesinde ihtiyaç duyulan liderlik ve nitelikleri için yapısı, gerektirdiği yetenek çeşitliliği, anlamlılığı, önemi, bağımsızlığı, alınan destek, yaratılan bağımlılık gibi hususlara göre farklı nitelikler gerektirebilmektedir.

Sosyal alanda yapılan bu deneysel çalışmalar hiçbir zaman, örneğin kimya bilimindeki gibi kesinlik taşımaz. Psikolojik dünyanın fiziksel dünya kadar düzenli

ve kurallara göre işleyen bir dünya olmaması, liderlik ve yönetim olgusunun değişik kültürlerle ait araştırmacılar tarafından incelenmesiyle kültür de kendisine belirleyici bir yer almıştır.

İnsanın kişilik oluşumunda en önemli belirleyici, çevre ve toplumun kültürel özellikleridir. Araştırmacılar tarafından kültür konusunda düşünce birliği oluşamamasının da temel nedeni budur. Kültür insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir. Kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak, töre ve insan topluluğunun sahip olduğu tüm özellik ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür.

Deneysel araştırmalar kültürün güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, toplumsallık, erkeklik-kadınlık, kısa-uzun dönem alışma gibi temel boyutlarını ortaya koyarak en azından değerlendirmeler için skalalar oluşturulmuştur. Aberle, Cohen, Dawis, Levy, Sutton, Harrol gibi bilim adamları kültürü farklı ayrımlara tutmuşlardır.

Özellikle çok uluslu şirketlerin günlük yaşamımıza getirdikleri ürün ve hizmetler, kitle iletişim araçlarının gelişmesi, küreselleşme, mesafe ve zaman farklılıklarının sıfırlanması sonucu, farklı kültürlerle ulaşılmış ve kısmen kültürel globalizasyona doğru adımlar atılmaya başlanırken global kültürün yöreselleştirilmesinde anlamını bulan ‘Glokalizasyon’ kavramını da ortaya çıkarmıştır ( Mc Donalds zinciri yerleştiği kültüre, kendi standart ürünlerinin dışında köfte burger, Meksika menü gibi ürünlerle yöreselleşerek yerel pazara girmiştir).

Özellikle 1970’ li yıllardan başlayarak kültür, organizasyon, yönetim açısından üzerinde en çok tartışılan kavramlardan biri durumuna gelmiştir. Yeni bir kavramlaştırma olarak da organizasyon kültüründen sıkça söz edilmeye başlanmıştır. Bu tartışmalarda kültür, lider ve organizasyon kültürü değişik açılardan ele alınarak, çözümlenmeye çalışılmıştır. Lider ve yönetim alanında yapılan araştırmalarda, kültür bir yönden ülkeler arasında, lider ve yönetim uygulamaları yönünden benzerlik ve farklılıkları belirlemede bir değişken olarak ele alınırken bir yandan da, lider ve yönetimin doğasını açıklamada yeni bakış açıları sunmakta, sosyal sistemlerle ilgili bir değişken yada alt sistem olarak görülmesinin ötesinde, lider ve yönetiminin doğasını açıklamada yeni paradigma yada teori olarak ele alınmaktadır.

Firmalarda etkin liderlerin firmanın süreklilik ve verimliliğini arttırmak için, vizyon ve stratejileri oluşturdukları, örgütün tasarımını güncel tuttıkları ve takipçilerin tamamının olumlu ahlaki davranış göstermeleri için yüksek gayret gösterdikleri

görülmektedir. Bu sürekli faaliyetin sağlayıcısı olan liderin içinde bulunduğu organizasyonun kültürü ile birlikte temsil ettiği kültürle bir perspektif oluşturduğu açıktır.

### **1.1.1. Liderlik ve Kültür ile İlgili Problemin Arka Planı**

Türk kültürü, kökleri Orta Asya'dan başlamakla beraber, Anadolu'ya yerleşiminden sonra etrafındaki kültürlerden de etkilenmiştir. Türk kültüründeki Orta Asya'dan gelen değerler ve İslam'ın değerleri mevcut kültürü fazlasıyla heterojen ve karmaşık bir duruma getirmiştir. Dolayısıyla bugüne kadarki liderlik stilleri bu yapıdan etkilenmiştir.

Globalleşmenin etkisiyle, ülkede yer alan farklı kültürden gelen yabancı liderlerde belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek için bu formasyon içinde hareket etme gereğini duymuşlardır.

Bu araştırmada firma kültürünün bileşenlerini etkileyen Türk kültürü ve Türk liderleri belirli bir örneklem içinde ele alınarak, firmayla nasıl bir etkileşim içinde buldukları anketler çeşitli istatistiki metotlarla değerlendirilerek umulan değerlerden bir sapma gösterip göstermediği sebeplerle beraber irdelenecektir.

### **1.1.2. Alt Problemler**

Bu kapsamda Gaziantep'te bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yönetici seviyesinde görev yapan liderlerden seçilen örneklem üzerinde yapılan araştırmada ;

1. Yöneticilerin liderlik, iş hedefleri ve kanaatleri arasında ilişki olup olmadığı
2. Yöneticilerin liderlik davranışları, liderliğe ilişkin algılamalar, örgütsel bağlılık, arzulanan hedefler, ulaşılan durum ve kanaatleri cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği
3. Yöneticilerin, liderliğe ilişkin algılamalar, arzulanan hedefler, ulaşılan durum ve kanaatleri kurumda çalıştığı zamana göre farklılık gösterip göstermediği
4. Yöneticilerin liderlik davranışları, liderliğe ilişkin algılamalar, örgütsel bağlılık, arzulanan hedefler, ulaşılan durum ve kanaatlerin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği

Örneklemeden elde edilen istatistiki verilerin ışığında, yukarıda ifade edilen sorgulamalar hipotezler halinde ortaya konularak gerçekliği, ne oranlarda ve nelere bağlı olarak sapma gösterdiği çıkarılarak firmaların önemli itici güçleri, kuvvet çarpanları olan liderlerin temsil ettikleri kültürlerinin ve firma içindeki durumlarının firmaya etkileri yorumlanacaktır.

Araştırmanın ikinci bölümünde konunun anlaşılmasına yardımcı olacak literatür özetleri sunulmuş, üçüncü bölümünde materyal ve yöntem tanıtılmış ve son bölümde de elde edilen bulgulardan yola çıkılarak konu hakkında bir yorum yapılarak sonuç ve öneriler ortaya konulmuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR ÖZETLERİ

### 2.1. LİDERLİKLE İLGİLİ TANIM VE KARŞILAŞTIRMALAR

#### 2.1.1. Yönetim ve Yöneticilik Kavramı

Yönetimi bir süreç olarak algılama eğiliminde olan düşünürlere göre yönetim, “Bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütününe içeren bir süreç (Fayol,1949: 16)” şeklinde ifade edilmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından ise yönetim kavramı,“Organizasyon amaçlarının ekonomik ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için işletmenin faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi ve kontrol edilmesi (Fayol, 1949: 21)” olarak tanımlanmaktadır. Yönetim; organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için başta insan kaynakları olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, alet-teçhizat, hammadde ve yardımcı malzemeler ile nihayet zaman faktörünü birbiriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek kararlar alma ve bunları uygulatma süreçlerinin toplamı şeklinde ortaya çıkmaktadır (Wrightsmen, 1964: 723).Yönetim sürecinin özelliklerini kısaca şu şekilde sıralanabilir:

1. Yönetim, bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmeye yöneliktir.
2. Yönetim, belirli bir takım beşerî ve maddî kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar.
3. Yönetimin olması için bir yönetici en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir, bu niteliği ile sosyal bir süreçtir.
4. Yönetim, beşerî ve maddî kaynaklar arasında uyum ve işbirliğini gerektirir.
5. Yönetim, yönetici açısından verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite oluşturulmasını zorunlu kılar.
6. Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir.



Yönetim süreci, yönetici adı verilen kişi veya gruplar aracılığıyla yerine getirilen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. O halde, yöneticiyi, “başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi (Fayol, 1949: 32)” şeklinde tanımlamak mümkündür.

Yöneticinin organizasyonu amacına ulaştırabilmesi için kendisine tahsis edilen maddî ve manevî kaynakları rasyonel kullanması gerekmektedir. Yöneticinin kaynakları etkili bir şekilde kullanabilmesi için bazı süreçleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlar;

1. Yönetici iyi bir planlamacı olmalı,
2. Yönetici iyi bir teşkilatçı olmalı,
3. Astlarına yön verebilmeli ve eş güdümü sağlamalı,
4. Astlarına danışmanlık yapabilmeli
5. Herkesin işi, kimsenin işi değildir, düşüncesinden hareket ederek astlarını uygun seviyede takip, kontrol edebilmelidir.
6. İyi bir yönetici olabilmenin şartı, yönetim süreç veya fonksiyonlarının yerine getirilmesidir (Fayol, 1949: 39).

### **2.1.2. Liderlik ve Lider Kavramı**

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne On dördüncü yüzyılda girmiştir. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kendi kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. 1950’lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir:

1. Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için, bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
2. Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
3. Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür.
4. Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir (Carpenter, 1963:76).
5. Görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın, belli bir grup insanın olması

ve bu grubu yönlendirilecek bir liderin bulunmasıdır. Doğal olarak liderin astlarını harekete geçirebilmesi için bazı özellik ve davranışlara sahip olması gerekecektir. Liderin temel özellikleri konusunda çok sayıda çalışma vardır ve her çalışma ile ortaya konan özelliklerin sayısı kabarık bir liste oluşturmaktadır. Bazı toplumbilimciler liderlerin kişisel özelliklerini olduğu kadar davranışlarını da incelemişlerdir. Bunun sonucu olarak, liderlerin nitelikleri üstüne tamamen farklı bazı düşünceler ortaya çıkmıştır (Bedelan, 1989: 429; Kouzes ve Posner, 1987: 17; Tekarslan, 1989: 106).

Bu özelliklerden en çok ele alınanları Tablo 1.1’de verilmektedir.

Tablo 1. Seçilmiş bazı liderlik özellikleri (Cohen , 2003: 397)

Açıkgözlülük	Geniş düşüncelilik	Kararlılık
Adil	Girişkenlik	Kendine güven
Bağımsız	Güzel konuşma	Kendini kontrol
Başkasına güven verme	Kilo	Kişisel bütünlük
Becerikli olma	Fiziki görünüm	Mizah anlayışı
Bilgili	Hareketlilik	Objektiflik
Boy	Hayal gücü kapasitesi	Olgunluk
Cesaretli	Heveslilik	Sadakat
Cinsiyet	İleriye görebilme	Strese dayanıklı olma
Destekleyicilik Dikkatlilik	İlişki kurabilme	Teşvik edicilik
Duygusal olgunluk	İnisiyatif kullanabilme	Yeteneklilik
Dürüstlük	İsteklilik	Zeka
Düzenlilik	İş başarıma yeteneği	Yaş
Geleceği görme yeteneği	İşbirlikçi	

## 2.2. KAVRAM OLARAK LİDERLİK VE YÖNETİM

Yöneticilik “başkalarına iş gördürme”, “başkaları aracılığıyla iş başarıma ve amaçlara ulaşma”dır (Bennis, 1993: 48). Liderlik ise “bir grup insanı belirli amaçlar

etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı”dır (Bennis, 1984: 89). Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışları güdülemek, astların planları eylemlere dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde önderlik eden kişidir (Bennis, 1985: 43). Başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönelten bir odak noktası olarak lider, kullandığı yetkiyi doğuştan, yani geleneksel olarak kazanabileceği gibi, üyelerin yanında son derece değerli bir takım kişisel özelliklerden kaynaklanan karizmatik yönüyle de sahip olabilir. Yetkinin yasal biçimde olması da mümkündür; ancak bir insanın lider olabilmesi için bu yetkiyle donatılmış olması şart değildir. Biçimsel yetkiye sahip olmadığı hâlde insan gruplarını motive ederek peşinden sürükleyen insanlara rastlanabildiği gibi, çok fazla yetki taşıdığı hâlde bunları yeterince kullanamayıp insanları belirli bir amaç doğrultusunda gerektiği gibi yönetemeyen insanlar da mevcuttur (Bennis, 1961: 33). Bütün bunların dışında lider, yönettiği insanları en kısa yoldan sağlıklı ve emniyetli bir şekilde hedefe ulaştıran kişi şeklinde tanımlanabilir. Liderlik yüzyıllardır insanları meşgul ettiği için bu konuda çok sayıda ve farklı tanımlar vardır ve bu tanımların hepsinin ortak noktası sosyal etkileşimdir. Ulaşılabilecek bir amaç ya da yerine getirilecek bir görev olduğunda ve bu görevin yapılabilmesi için birden fazla kişiye ihtiyaç duyulduğunda liderlik kavramıyla yüz yüze gelinir (Bennis, 1990: 34). Liderlik, kişilik bağlamında da ele alınabilir. Bu bağlamda, lider bir takım nitelikler dizisiyle nitelendirilir ve herhangi bir güce dayalı olmaksızın diğerlerinin davranışlarını etkileyebilen ve diğerlerinin lider olarak kabul ettiği insandır. Yönetimsel açıdan liderlik “grup üyelerinin işle ilgili faaliyetlerini etkileme ve yönetme süreci” şeklinde tanımlanır (Bass, 1971:121). Örgütün her seviyesinde liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır, ancak bir üst yöneticisi için gerekli liderlik nitelikleri ile örgütteki şef yöneticisinin ihtiyaç duyacağı liderlik özellikleri aynı değildir. Bu yüzden, liderliği tatmin edici şekilde tanımlamak zordur. Yöneticiler tasarlar, örgütler ve denetler, dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarlar; liderler ise istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygularlar. Dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar. Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için örgütler açısından liderlik son derece önemlidir; çünkü liderlik, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca, grup çabalarının yöneldiği amaçlar, lider tarafından benimsenen veya istenen hedeflerdir.

Liderce benimsenen bu hedefler, örgütün hedefleri ile uyumlu yada uyumsuz olabilir. Burada arzu edilen, liderin amacıyla örgütün amacının aynı veya uyumlu olmasıdır (Weihrich ve Koontz, 1993: 34).

### **2.3. LİDERLİĞİ BELİRLEYEN ŞARTLAR**

Organizasyon sistemleri sürekli olarak değişen dünya şartlarına ayak uydurmaları gerektiği için, kendini ateşleyebilen değişkene gerek duymaktadır. Üstlendiği görevi başarması ve işlevlerini yerine getirebilmesi çevrenin olanak ve kısıtlamalarının etkisinde kalır. Sistem olarak ihtiyaç duyduğu girdiler bakımından da çevreye bağımlıdır. Bu nedenle liderlik fonksiyonunun bir bileşeni olan koşulların liderlik sürecine önemli etkileri vardır. Örneğin; işlerin yapısı, önemi ve kimliği gibi bazı konular lider ve maiyetin davranış tarzlarına etki etmektedir. İşin bu tip özelliklerinin lider ve maiyetine etkileri şunlardır (Bolmann, 1933: 56).

#### **2.3.1. İşin Yapısı**

İşin başarılması veya problemin çözümü için ek bilgiye ihtiyaç bulunmayan durumlardaki işler yapısal iş olarak tanımlanmaktadır (Guilford, 1982:151). Bu basit sorunun çözümüne ulaşmada bir tek yöntem vardır ve bu yöntem uygulanırsa herkes aynı sonuca ulaşacaktır. Diğer yandan, eğer iş, grupla ilgili problemleri çözmeye yönelik ise yukarıdaki kolay çözüm yolu uygulanamaz. Bu tip sorunları çözenin yolu soruya daha değişik yöntemlerle yaklaşmaktır. Soruyu çözmeye çalışan kişilerin farklı sonuçlara ulaşması da mümkündür. Bu tip sorunlar da yapısal olmayan işlere örnek teşkil etmektedir. İnsanlar, yapısal ve yapısal olmayan işlere yaklaşımlarında farklılıklar gösterirler. Myers-Briggs Tip Belirleyiciler (MBTI), örneğin algılayanların yapısal olmayan olayları tercih ettiği, buna karşılık yargılayanların ise planlanmış ve organize olayları tercih ettiği görülmüştür. Yapısal işlerin en önemli olumsuzluklarından birisi de eğer astlar bir konuyu biliyorsa ve anlıyorsa, üstünün ona aktardığı akıcı bilgiler bir süre sonra sıkıcı gelmeye başlayabilir. Astlar, yapısal olmayan problemler karşısında, sonuca nasıl ulaşacaklarını bilmedikleri için yardıma ihtiyaç duyarlar (Griffin, 1999: 67).

### 2.3.2. İşin Gerektirdiği Yetenek Çeşitliliği

Bir araba fabrikasındaki çalışanın işi sadece sol sinyal lambasını takmak ise ve ondan sağ sinyal lambasını da takması isteniyorsa, bu konu çalışanda yetenek çeşitliliği yaratmayacaktır. Çünkü yetenek çeşitliliği zihinsel veya fiziksel olarak farklı yeteneklere sahip olmak demektir. Başarı arayan çalışan tarafından, genel olarak yüksek yetenek içeren işler daha eğlenceli bulunmakta ve sık tekrarlanan işler, monoton ve sıkıcı olarak algılanabilmektedir. Çalışanların az yetenek çeşitliliği gerektiren yapısal işlerde işlerin yapılması konusunda liderlerine duyabilecekleri ihtiyaçları da sınırlı olacaktır (Griffin, 1999: 74).

### 2.3.3. İşin Anlamlılığı

İşin kimliği kavramı, bir olay veya programın baştan sona kadar elle tutulur bir sonuçla tamamlanması olarak açıklanabilir. Örneğin, bir çalışan kitle üretim teknolojisine sahip bir fabrikada yürüyen bant sisteminin herhangi bir yerinde yaptığı iş, kabloyu bir kısımdan diğer bir kısma bağlayarak diğer bölüme üretimin devamı için göndermek ise; bu işte işin çalışma ortamına kattığı anlam eksiktir. Eğer bu çalışan, üretilen mamülün yapımında baştan sona kadar 30–40 farklı yöntemi uygulayarak bu aletin ortaya çıkmasına katkıda bulunuyor ise; işin anlamlılığı vardır. İşin anlamlılığının sınırlı olması lider ihtiyacını azaltılabilecektir (Griffin, 1999: 88).

### 2.3.4. İşin Önemi

İşin önemi kavramı, yapılan işin başkalarının hayatlarına etkisi olarak açıklanabilir. Örneğin, arabanın kapı kilidini kapıya tornavida ile sıkıştıran bir kişinin yaptığı işe ele alalım. Eğer kullanılan kilit arabanın diğer parçalarını bağlamada kullanılan aynı kilit parçası ise, burada işin önemi ve yetenek çeşitliliği sınırlı olacaktır. Ancak çalışanın sıkıştırdığı vida bir uzay gemisinin veya arabanın fren sisteminin önemli bir parçası ise, burada yetenek çeşitliliği ve iş kimliği önem kazanacaktır (Griffin, 1999: 92).

### 2.3.5. İşin Bağımsızlığı

Bir iş, o işi yapan çalışana iş üzerinde nasıl ve ne yaptığı ile ilgili bir kontrol sağlıyorsa buna işin bağımsızlığı adı verilir. Çalıştığı organizasyonda yeterli seviyede bağımsızlığa sahip bir çalışan işlerini planlama konusunda esnekliğe sahip

olacaktır. İş tatmini ile işin bağımsızlığı arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur (Griffin, 1999: 99).

### **2.3.6. Destek**

Çalışana işin her aşamasında işin tamamlanan kısmı ile ilgili bilgilerin kendisine ulaştırılmasıdır. Burada destek üstlerden alınan bilgi veya yardım olmayıp, ancak işin kendisinden alınan geri ilettir. Örneğin, eğer iyi araba kullanan biri iseniz, araba kullanırken, viraj ve dönüşlerde arabanın sizin komutlarınızda izleyeceği yolu kestirebilirsiniz. Bu kapsamda, liderler takipçilerine bildikleri işle ilgili olarak ne kadar fazla bilgi desteği verirler ise takipçilerinin o oranda iş tatminleri azalacaktır (Meindl, Ehrlich, Dukerich, 1988: 78).

### **2.3.7. İşin Bağımlılığı**

Organizasyonlarda bazı işlerin başarıya ulaşması için koordinasyona ihtiyaç vardır. Örneğin, futbol, voleybol veya basketbol branşları gibi spor takımlarını çalıştıran koçların başarısı takımlarına verdikleri taktik-beceri ve koordinasyon ile doğru orantılıdır. Ancak, golf, atletizm gibi bireysel spor branşlarında koordinasyon daha az önem arz etmektedir. Organizasyonda yapılan işlerin birbirlerine aşırı bağımlılığı liderlerin planlama, organizasyon, yöneltme ve haberleşme konularındaki yeteneklerinin ön plana çıkmasına neden olabilir (Griffin, 1999: 103).

## **2.4. LİDERLİK ORTAMININ BİR BELİRLEYİCİSİ OLARAK KÜLTÜR**

### **2.4.1. Kültür Kavramı ve Tanımı**

Kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir. Kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak, töre ve insan toplumunun sahip olduğu tüm özellikleri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Bass, 1997a).

Araştırmacılar tarafından, bugüne kadar kültür kavramıyla ilgili olarak tam bir düşünce birliğine ulaşılamamıştır. Bunun en temel nedeni; kültür kavramının çok geniş bir kapsama sahip olmasıdır. Kültür konusuyla ilgili olarak bugüne kadar geliştirilen tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

1. Bir grup insanın taklit ve dil vasıtasıyla bir nesilden diğerine aktarılan az veya çok alışlagelmiş davranış kalıplarının bir bileşimidir.
2. Toplumun üyesi olarak insanın, yaşayarak, yaparak öğrendiği maddi manevi her şeyden oluşan karmaşık bütündür.
3. Kültür, aletlerden ve tüketim mallarından, çeşitli toplumsal gruplaşmalar için yapılan anayasal belgelerden, insana özgü becerilerden, inanç ve törelerden oluşan bütünsel bir toplamdır.
4. Kültür bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlamadır.
5. Kültür insanın ortaya koyduğu ve içinde insanın bulunduğu gerçeklik olup, üzerinde insan varlığına ilişkin izler gördüğümüz her şeydir.
6. İnsanın kişilik oluşumunda en önemli belirleyici, çevre olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevre koşulları içerisinde insanları en fazla etkileyen değişken ise bireylerin içinde yaşadıkları toplumun kültürel özellikleridir. (Mondy, 1995:45- 62).

#### **2.4.2. Kültürün Boyutları**

Kültürün araştırılması için karşılaştırılabilir noktalara sahip olması gerekir. Kültür araştırmaları konusundaki çalışmalar, kendine has, özgün olanla karşılaştırılabilir olan arasındaki anlaşmazlıklardır. İki kültür arasındaki davranışların karşılaştırılabilmesi için üç adımlı bir yaklaşım vardır.

1. Tanımlanabilir, kategorilerin ve kavramların, etik uygun biçimde, geçici olarak uygulanabilmesi,
2. Bunların daha sonra her bir sistemde yeterli biçimde azaltılabilmesi,
3. Paylaşılan kategorilerin yeni kategoriler oluşturabilmek üzere, hem sistemlere hem de etik uygun biçimde türetilebilmesi, türetilen genellemenin yeni ölçün araçları ve tekniklerle kullanılabilmesi (Bass, 1990: 34),

Kültürü oluşturan beş temel boyut ortaya koyulmuştur. Bu boyutlar, her kültürün oluşmasını sağlayan boyutlardır. Bu boyutlar :

1. Güç mesafesi: İnsan eşitsizliği temel sorununa farklı çözümler getirilmesi boyutu,
2. Belirsizlikten kaçınma: Belirsiz gelecek karşısında toplumların yaşadığı stresin seviyesi,
3. Bireysellik – Kolektivizm: Bireylerin gruplara entegrasyonu ile ilgili boyut,
4. Erkeklik–Kadınlık: Duygusal rollerin kadın ve erkek arasındaki bölümü ile ilgili boyut,
5. Kısa dönem–Uzun dönem alışma: İnsanların çabalarının neye yönelik olduğuna dair seçimi (Bass, 1981:18),

Deneysel araştırmalar neticesinde bulunan bu beş boyutun geçerliliği kanıtlanmıştır. Her ülke, boyutlara göre bir skalaya yerleştirilerek istatistiki olarak incelenip ve olası kombinasyonlara bakılmış ve bazı kombinasyonlara diğerlerinden daha sık rastlandığı gözlenmiştir (Hickman, 1992: 74).

#### **2.4.3. Literatürde Rastlanan Kültürün Diğer Boyutları**

Kültür çeşitli araştırmacılar tarafından inceleme alanları itibariyle değişik ayrımlara tabi olmuştur. Bunlardan Aberle, Cohen, Davis, Levy ve Sutton kültürü;

1. Çevreyle yeterli derecede fiziksel ve sosyal ilişki kurulması,
2. Yaşa, cinsiyete ve hiyerarşiye bağlı olarak rol değişimleri,
3. İletişim,
4. Paylaşılan bilgi, inanç ve kurallar,
5. Paylaşılan hedefler, amaçlar,
6. Hedeflere götüren normatif düzenlemeler,
7. Etkili ifadelerin kullanılması,
8. Yeni üyelerin sosyalizasyonu,
9. Rahatsız edici davranış kalıplarının etkili biçimde kontrol edilebilmesi şeklinde incelemiştir (Hess ve Siciliano, 95: 77).

Narrol ise yaptığı araştırmada, kültüre dair boyutları şu şekilde açıklamıştır;

1. Çevre üzerindeki egemenliğin zayıf-güçlü arasında olması,
2. Mesleki uzmanlıkların genel-özel olması,
3. Kurumların basit-karmaşık olması,



4. Popülasyon yapısının köyden-kentten olması,
5. Mal varlıklarının, zenginliğin paylaşılması-biriktirilmesi,
6. Liderliğin mutabakata-otoritere dayanması,
7. Seçkin, önemli kişilerin davranışlarının sorumlu-sorumsuz olması,
8. Savaşın intikama dayalı-politik olması (Bass, 1997),

#### 2.4.4. Liderlik ve Kültür

Liderlik konusundaki fikirler ülkenin baskın kültürünü etkilerler. İnsanlara iyi bir liderin özelliklerini sorduğunuzda alacağınız yanıt aslında kültürünün de bir aynası olacaktır. Liderler, kültürel kahramandır (Mcgregor, 1970: 65). Her kültür kendine has liderler yetiştirir ve liderler o toplumun özelliklerini taşır. Dünya tarihine iz bırakmış liderleri mercek altına alındığında liderin sahip olduğu ortak özellikler görülmekle birlikte tarih sahnesine çıktıkları çoğu olayda kendi kültürlerinin ana nitelikleri yansıttıkları görülür. İngiliz liderler kurnazlıkla ön plana çıkarken, Türk liderler kahramanlık ve cesaret, Alman liderler savaşıcılıkları ile ön plana çıkarken Rus liderler acımasızlıkları ile tanınmışlardır (Burns, 1978: 21).

#### 2.4.5. Firma Kültürü Teorileri İle İlgili Varsayımlar

Mc Gregor'un teorisi X Teorisi:

1. Çalışmak insanlar için iyidir.
2. İnsanların kapasitelerinden maksimum düzeyde yararlanılmalı.
3. İnsanlarda ayrı var olmaya devam eden 'kurumsal hedefler' vardır.
4. Kurumlardaki insanlar birbirine bağımlı olmayan bireyler gibi davranırlar (Mcgregor, 1970: 82).

Kuzeydoğu Asya Teorisi: Y Teorisi

Bu varsayımlar, bireysel erkeksi toplumları yansıtır. Bunların hiçbiri kuzeydoğu Asya ülkelerinde geçerli değildir. Bu ülkelerin varsayımları şu şekildedir;

1. Çalışmak bir gerekliliktir ancak tek başına bir hedef olmaz.
2. İnsanlar huzurlu oldukları yerleri bulmalı ve çevreleri ile uyum ve barış içinde yaşamalıdır.
3. Mutlak hedefler yalnızca tanrı söz konusu olduğunda vardır.
4. İnsanlar bir ailenin üyeleriymiş gibi davranırlar .Bu şekilde davranmayanlar toplum tarafından reddedilirler (Mcgregor, 1970: 82)

#### 2.4.6. Kurumsal Kùltürler

Kurumsal kùltürle ilgili net ve kabul edilmiş bir tarif olamamakla birlikte, pek çok yazar, şu bileşenlerde hemfikir olacaktır,

Kurumsal kùltürler:

1. Bütünseldir
2. Tarihten etkilenirler
3. Antropolojik kavramlarla ilgilidirler
4. Toplum tarafından inşa edilirler (Mouzelis, 2001: 91).

#### 2.4.7. Liderlik Ve Firma Kùltürü

Örgütsel kùltür yenilikçiliğın etkinliğinin temel belirleyicisidir. Tecrübeli yöneticilerin başta gelen rollerinden birisi örgüt içerisinde etkili kılınan kùltürel değerleri ve tutumları biçimlendirmek sürdürmek ve geliştirmektir. Buna liderlik denir (Northouse, 1997: 135).

Etkin liderler başarılı olmak için sürekli olarak üç tane birbiriyle içsel bağımlı faaliyet üzerinde düşünmelidir. İlk olarak geniş anlamda vizyon ve stratejilerin her ikisi açısından firma için yönelmenin oluşturulması hayati bir rol olarak önümüzde durmaktadır. İkinci olarak örgütün tasarımıyla sürekli olarak ilgilenmelidir, başarılı uygulama ve sonuçlardan emin olmak için zorunlu süreçler sistemler yapılar değıştirilmeli ve yeniden değışlendirilmelidir. Üçüncü olarak liderler mükemmellik ve ahlaki davranışlara istekliliğı yaratmak için kùltürü örgüt içerisine yavaş yavaş aşılmalıdır. Örgütün her tarafındaki insanlar ahlaki kavram açısından davranma ve en yüksek gayret göstermede vizyon ve stratejilerin paylaşılmasında cesaretlendirilmelidir (Zenger ve Lawrence, 1989: 353).

Liderlik ve örgütsel kùltür birbirine bağı olgulardır. Liderliğin her bir özelliğı sonunda örgütsel kùltürün biçimlenmesine yardımcı olur. Tersinden gidersek hakim olan örgütsel kùltür liderlerin etkinliğini derinden etkiler. Gross ve Shichman liderliğin örgütsel kùltürün geliştirilmesinde hayati derecede rolü olduğunu öne sürmektedirler. Liderlikteki rol modeli arzulanan örgüt kùltürü geliştirmede çoğunlukla etkin yöntemlerden birisi olarak algılanmaktadır. Schein örgütsel kùltürün liderler tarafından yaratıldığı, liderliğin en güçlü işlevlerinden birinin iyi bir örgüt kùltürü yaratmak olduğunu öne sürerken Schein'e göre liderlik kavramında kùltür yönetim işlevinin merkezi bir konu olduğunu öne sürmektedir.

Antropolojistler ise liderlerin kültürü yarattığı, gruplar ve toplumun ortak sosyal etkileşiminden ortaya çıktığını iddia etmektedirler (Schein, 1992: 45).

Bass'ın liderlik modelinde değişen örgütsel kültür dönüştürücü liderliğin bir sonucu olup, izleyicilerin çaba ve performansına etkisi mevcuttur. Liderlik ve örgütsel kültür arasında ilişki yeni örgütlerin kurucularındaki örneklerde ortaya çıkar, örgütü kuranlar kurduklarına ayırt edici özellik damgasının vurulmasına olanak tanımaktadırlar. Kimi liderler kurucuların ayak izlerini takip ederken, örgütün ilk kurulduğu zamanki kültürün kuvvetlendirilmesi ve sürdürülmesinde rolleri olduğu görülmektedir. Ayırt edici kültürel özellikleri geliştirmedeki sonraki aşama, yaratılanların çevresel olguların değişimine bir tepki olarak görülmesidir. Trice ve Beyer, "kültür liderlik" kavramının yenilikçi ve muhafazakar/koruyucu/devam ettirici boyutları arasında yaşanan tartışmaya yardımcı olmuşlardır. Buluşçuluk/yenilikçilik, yeni liderin mevcut kültürde yer değiştirdiğinde veya örgüt kurucusunun yeni bir kültür yarattığında oluşmaktadır (Schein, 1992: 46).

Yeni liderlik yazarına göre lider çoğu koşullar üzerinde yoğunlaşma eğiliminde olurken, kültürün stratejik yönelimin değişimine engel olması veya mevcut gerçeklerle uyumsuz olmaları nedeniyle bir değişime ihtiyaç bulunduğunu ifade etmişlerdir. Whipp ve arkadaşları örgütlerin kültürel dönüştürmede radikal stratejik değişime önceden sahip olması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Kotter ve Heskett örgütsel kültür ve firmanın performansı arasındaki bağlantının sayısal çalışmalarla sonuçlandırmada yol göstericilik görevini üstlenmişlerdir, kültür faktörü çevresel değişimlere uyarlanmakta ve beklentileri araştırmaktadır. Liderlik, Kotter ve Heskett için kültürlerin değişimi için duyulan ihtiyaç üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kotter, 1990: 90).

Martin, liderlik ve kültür arasındaki bağıntının araştırmasına yardımcı olacak kavramsal çatıyı oluşturmuştur. Bütünleştirici perspektifte, kültürün farklı elemanları arasındaki uyumluluk dikkate alınmıştır ve kültür kavramı anlaşılabilir ve oldukça geniş ölçüde üzerinde mutabık kalınmıştır. Schein, Kotter ve Heskett'in yazılarında liderlik, kültürlerin yaratılması, sürdürülmesi ve değiştirilmesi üzerinde durulan bir kavram olmuştur (Eren, 1998:223).

Alvesson bütünleştirici perspektif içerisinde alternatif bir pozisyon yaratarak örgütler içerisine kültürün "geçirgeni" olarak liderleri görmektedir.

Liderlik ve kültür, kültürel varsayımların nasıl yaratıldıkları, nasıl geliştirildikleri ve nasıl değiştirilmeye kalkışıldığı ile yakından ilişkilidir.

Örgütsel kültürün dinamik analizinde liderlik kültürün biçimlenmesi, değerlendirilmesi, dönüştürümü ve yıkılmasıyla bağlantılıdır. Kültür liderlerin faaliyetleriyle ilk defa yaratılır, liderler tarafından güçlendirilir ve içerilirler. Kültür işlevselliğini yitirdiğinde lider yeni varsayımların öğrenilmesi ve kültürel varsayımların bazı öğretileri üzerine konuşarak gruba yardımcı olmaya çalışır. Bazı zamanlarda bu gibi dönüştürmeler kültürel elemanların üzerinde düşünme ihtiyacını gündeme getirir. Liderlik ve kültür altı boyut içerisinde ele alınır;

1. Düşünme ve kavrama,
2. Güdeleme,
3. Duygusal dayanıklılık,
4. Kültürel varsayımları değiştirme kabiliyeti,
5. Katılımcılık ve yaratıcılığı örgüt içerisine yerleştirme kabiliyeti,
6. Yeni kültürü öğrenme yeteneği (Huninger, 1998: 30),

Örgütün kültürü ve değerleri şirketlerin etkin olarak nasıl değişeceği ve uyarlanacağına ve öğrenme sürecine önemli etkileri mevcuttur. Belirli ölçüde örgütler ve insanlar arasındaki zayıf iletişim öğrenme ve kaliteyi iyileştirmede önemli bir engel oluştururlar. Sürekli gelişim örgütlerde öğrenmeye bağımlılığı getirir.

Lider öğrenen örgütleri süreç içerisinde yayarak takım çalışması içerisinde bütünleştirmenin temel noktaları olarak görebilir. Lider öğrenme süreci yayarak, kişi ve takım çalışmalarıyla bütünleştirmelidir.

Liderin yeni işi örgütün tümünü öğrenen örgütü dönüştürmektedir. Bu bir yeni yaşamsal perspektiftir. Lider örgüt politikası, stratejilerini ve sistemlerini tasarlama görevini üstlenir. Lider örgüt içerisindeki kısımları sadece iç çevreyle değil dış çevreyle sistemin nasıl bütünleştirileceği üzerinde durur. Öğrenme modellerini bütünleştirme görevini de üstlenir. Örgütü bir bütün olarak düşünmek, parçalar arasındaki ilişkileri değerlendirmek, fakat sonuçta bir bütün olarak tasarlamak son derece önemlidir. Lider bir örgütsel mimardır ve sürekli olarak tasarlamayı düşünür. Karar alma ve sorun çözme yetenekleri gelişmiş liderler öğrenme süreçlerini başarıyla tasarlayandır. Öğrenen örgütlerde öğretmenlik görevini üstlenen lider örgüt içerisindeki herkesin öğrenmesine destek vermelidir. İnsanların sorunlar üzerinde sistematik olarak düşünme ve kavramalarını geliştirmeye yardımcı olmalıdır. Liderlerin oluşturduğu vizyon önlerindeki gerçekleri görmelerine engel

olmamalıdır. Liderler yaratıcı gerilimi örgüt içerisinde yaratmalı ve yaymalıdır (Rost, 1993: 142-149).

#### **2.4.8. Kültürün Liderliğe Etkisi**

Organizasyonlarda liderin dengeli bir yaşam sürmek üzere organizasyonlarında sergileyecekleri davranışlara etki eden en önemli faktörlerden bir tanesi kültür olacaktır. Liderlerin sahip olduğu kültür özellikleri onların yönetime katılma, girişimcilik, yaratıcılık ve değişime verdikleri tepkiler gibi birçok konudaki davranışlarına esas teşkil eden tutumlarını etkileyebilecektir.

Hofstede tarafından karşılaştırmalı olarak ele alınan ve içerisinde güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erilik-dişilik ve bireycilik-toplumculuk gibi kültür belirlemecilerinin bulunduğu kültür araştırmasını incelemesi organizasyondaki liderlerin tarzlarını çözümlmek konusunda faydalı olabilecektir (Tüz, 2004: 2).

##### **2.4.8.1. Güç Mesafesi Kavramı**

Güç mesafesi, gücün toplumun bireyleri ve organizasyonlarında eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Toplum tarafından benimsenen ve zamanla içselleştirilerek kurumsallaştırılan güç düzeyindeki farklılıklar, değişik ülkelerde, bireyin yaşı, ailesi, eğitim gördüğü kurumun saygınlığı gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin etkisiyle, bireyin; çabaları, eğitimi ve deneyimine bakılmaksızın, bireylere güç ayrıcalığı verilebilmektedir.

Düşük güç mesafeli toplumlarda, gücün neden olduğu farklılıklar en aza indirilmeye çalışılırken, yüksek güç mesafeli kültüre sahip toplumlarda ise, güç farklılıkları benimsenmekte ve kurumsallaştırılmaktadır (Tüz, 2004: 3).

##### **2.4.8.2. Belirsizlikten Kaçınma Kavramı**

Toplumun, bilginin yetersiz, değişimlerin ise hızlı ve kestirilemez olduğu yüksek düzeyde karmaşıklığın söz konusu olduğu durumlarda, duyacağı tedirginlik düzeyi belirsizlikten kaçınma boyutuyla açıklanmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük bireylerin bilgiye önem verdikleri, ip uçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, bilgiyi aktarma becerilerinin yüksek olduğu

ve bu kişilerin, insanların içsel özelliklerine daha duyarlı oldukları görülmektedir. Bu kişiler belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar ve girişimci özellikler sergileyebilirler. Daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler. Az yapılaşmış görevler edinmek isterler. Birden çok konuyla ilgilenebilirler (Varol, 1989:36).

#### **2.4.8.3. Kültürün Erillik-Dişilik Boyutu**

Kültürün erillik boyutu olarak da adlandırılan bir kültürün erillik boyutu; atılganlık, para kazanmaya önem verme, materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikler sergiler. Eril kültürde insana verilen önem ikinci planda kalmaktadır. Dişî kültürün göstergeleri ise; insana ve insanlar arası ilişkilere yüksek önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dişî kültür, geleneksel anlamda dişilikle özdeşleştirilen şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi özellikleri içermektedir.

Bir kültürün erillik-dişilik boyutu ile kendine güven ve alçak gönüllülük özellikleri arasında ilişki kurulmaktadır. Buna göre eril kültürlerdeki insanların kendine güven duyguları daha yüksektir. Dişî kültürlerde ise alçak gönüllülük egemen faktör olarak görülmektedir. Eril kültürlerde insanlar kendine güvenin yüksek olması nedeniyle daha gerçekçidirler. Dışsallıktan ziyade içsellik özelliklerine sahiptirler. Bu özellikleri nedeniyle başarısızlık durumlarında da başkalarını suçlama yolunu seçerek rahatlamayı sağlama yerine hatayı kendilerinde ararlar ve gerçekçi değerlendirmelerle hatadan öğrenmeyle kendilerini geliştirebilirler. Eril kültürlerde çalışmak için yaşama ilkesi vurgulanırken, dişî kültürlerde ise yaşamak için çalışma öne geçmektedir. Dişî Kültürlerde bu özellikten dolayı çalışma pek sevilmez. Eril kültürlü toplumlarda ise çocuklar hırslı, girişken çalışmayı çok seven ve rekabetçi yetiştirilmektedir (Boisot, 1998).

#### **2.4.8.4. Bireycilik ve Toplumculuk**

Kültürün üçüncü boyutu bireycilik ve onun karşıtı olan toplumculuktur. Bireycilik ve ortaklaşa davranış, toplumdaki bireyler arasındaki bağların zayıf ya da güçlü olmasını ifade eder. Bireysellik, toplumun bireysel veya kolektif başarıyı ve insanlar arası ilişkiyi destekleme derecesine odaklanır. Bireycilik göreceli olarak gruptan bağımsızlığı, toplumculuk ise gruba bağlılığı ifade etmektedir. Birey ve grup merkezli toplumlar arasındaki ve bu toplumlar içinde yer alan farklılıklar şunlardır (Tüz, 2004: 13).

##### **2.4.8.4.1. Toplumda Bireycilik ve Toplumculuk**

Bireysellik, birey ve toplum arasında toplum içinde hakim olan ilişkiyi tanımlar. Bazı kültürlerde bireysellik koruma ve iyi olma kaynağı olarak görülürken, diğer kültürlerde yabancılaşma olarak görülebilir. Birey merkezli ya da bireyci toplumlarda kişiler ise kendilerini gruplarda bağımsız olarak gören kendi tercih, istek ve haklarına önem veren ve diğer kişilere kurduğu ilişkilerde öncelikle kendini düşünen ve bu ilişkileri fayda-maliyet analizi şeklinde değerlendiren kendi kişisel amaçlarına öncelik tanıyan kişileri içeren sosyal bir modeldir. Toplumcu ya da grup merkezli topluluklarda ise toplumsal çıkarlar bireysel çıkarlardan önce gelmekte kişi, gruplar içinde özel yaşama katılmakta düşünceler grup üyelerince önceden belirlenmekte, yasalar ve haklar gruplara göre farklılaşabilmektedir (Öğüt, 2001: 14).

##### **2.4.8.4.2. Örgütlerde Bireycilik ve Toplumculuk**

Toplumcu kültürlerde örgüt ya da grup içinde fayda sağlamaya yönelik davranışlar cesaretlendirilir ve bu kültürlerde sosyal davranış en iyi şekilde algılanan görevler, sorumluluklar ve normlardan tahmin edilmekteyken bireyci kültürlerde sosyal davranış birey tarafından üretilen kişisel süreçlerden ve tutumlardan tahmin edilmektedir. Bireyci bir kültürde çalışan bireylerin çıkarlarında rasyonel davranışları beklenir ve işgörenin çalışmış olduğu kendi çıkar ve beklentilerine uygun bir şekilde organize edeceği düşünülür. Yönetim anlayışına bakıldığında, bireyci toplumlarda yönetim bireylerin yönetimidir ve bu anlayış, bu toplumlarda yazılan yönetim teorilerinin temel konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenle astlar, bireysel davranışlar göstermeleri şeklinde yönlendirilir. Ödüller bireylerin performansıyla bağlantılı bir şekilde dağıtılır. İş gruplarındaki etnik farklılıklar ya da

diğer grupsal farklılıklar bütünleşme sürecinde önemli bir rol oynar. Bu nedenle ödülleri, grup performansına göre dağıtılacaktır (Tüz, 2004: 17).

#### **2.4.9. Kültürün Liderin Davranış Biçimine Etkisi**

Kültürel görecelik kapsamında yapılan çalışmalarda “*iyi liderlik*” veya “*iyi astlık*” kavramının toplumdan topluma değişkenlik gösterebileceği belirtilmektedir. Bu kapsamda bazı toplumlardaki kültürel değerler takipçilerin lider otoritesi beklemesine neden olabilmektedir. Örneğin bazı toplumlarda lider tarafından yapılan yetkilendirme girişimleri, takipçilerince kayıtsız liderlik görevi ve sorumluluğu olarak görülmekte veya zayıf liderlik işaretleri olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle otoriter kültüründen gelen bireyler sorumluluk temsilinde yetkilendirmeyi büyük bir şüphecilikle görebilmektedir (Schein, 1992: 55).

İnsanlar yapılarının gereği olarak belirgin iş ortamlarını, biçimsel organizasyonları ve tam bilgiye sahip olmayı istemektedirler. Etkili liderin en önemli özelliklerinden bir tanesi ise risk üstlenebilmektir. Organizasyonlarda risk alabilecek kişiler olan etkili liderlerin belirsizliğe karşı toleransları daha yüksektir. Belirsizlikten kaçınma kültürü oluşturan unsurlardan olan güç mesafesi kavramıyla da yakından ilişkilidir. Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlar güç mesafesinin az olan toplumlara göre daha aşırı bir biçimde kendilerine ne yapacaklarının söylenmesini beklemektedirler.

Ülkemiz güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasında bulunmaktadır. Bu nedenle Türkiye’de bireyler üstlerine itaatkar, güçlü ve nüfuzlu insanlardan fazla çekinen ve kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden rahatsız olmayan bir görüntü sergilemektedirler. Belirsizlikten kaçınma ile güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda toplumsal ve örgütsel hiyerarşinin daha fazla olduğu ve bunun sonucu insanların birbirleriyle kolayca diyalog kuramadıkları ve risk almaktan kaçındıkları gözlenmektedir.

Kişisel bağımsızlık isteği, etkili liderin önemli özelliklerinden diğer birisidir. Ailede yetişen çocukların tek başlarına hareket edebilme ve başkalarına tamamen bağlı olmadan hareket edebilmeleri bireyci, düşük güç mesafeli ve belirsizlikten fazla korkmayan ve eril özellikleri yüksek kültürel özellikler sergileyen toplumlarda daha kolay olabilecektir (Schein, 1992: 80).



Girişimcilik ruhuna sahip kişiler ile organizasyon içerisinde yer alan etkili astların, hesaplı riske girmeleri önem kazanmaktadır. Ancak belirsizlikten fazla kaçınan kültürlerde insanların hesapsız riske girme olasılıkları artarken hesaplı riske girme ortamları bulma şansları azalmaktadır. Belirsizlikten kaçınan kültürlerde insanlar belirsizliği en aza indirmeye gayret sarf ederek, içinde buldukları ortamda olayların tahmin edilebileceği şekilde gelişmesini istemektedirler. Eril kültürlü toplumlarda etkili astlar için vazgeçilmez bir unsur olan çalışkanlık çok önemli bir değer olarak öne çıkarken, dişi kültürlü toplumlarda çalışmayı sevmeme, sadece yaşamak için çalışma önem kazanmaktadır. Erkek kültürler girişken, saldırgan, kararlı kahramanlar üretirken; dişi kültürlerde konsensüs arayan, ortalarda az görünen, öne çıkmaktan kaçınan ve sevgili tipte kahramanlar ön plana çıkabilmektedir (İmamoğlu, 1999: 23).

#### **2.4.10. Liderliğin Farklı Kültürlerle Bileşenleri**

Kültürel, bilimsel, ekonomik, teknolojik gelişmeler toplum hayatını ve toplumsal kültürü etkilemekte, toplumsal değişimler ise kurumsal kültüre yansımaktadır. Örneğin; araştırmacılar tarafından yapılan üniversite öğrencileri ve ebeveynlerin kapsayan bir araştırmada (İmamoğlu,1999: 99) 1970'lerden 1990'lara toplumsal ve geleneksel değerlere yüklenen önemde göreceli değişimler gözlenmiştir.

Kurumsal ve toplumsal kültür zamanla değişim göstermekle birlikte bu değişim hızlı olmamakta ve yeni nesiller geçmiş kültürü belirli ölçülerde taşımaktadır. Bu nedenle bu günkü kurumsal kültür içerisinde binlerce yıl öncesinin izlerinin var olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Toplumsal ve kurumsal kültür, içinde bulundurduğu tarihi birikim ve ortak değerler vasıtasıyla, lideri ve izleyicilerini, yani liderlik ilişkilerini etkilemektedir. Değerlerin gücü ve paylaşırlılığı oranında sergilenen liderlik etkinliği de değişebilmektedir (Yammarino, 1997: 83).

### **2.5. TÜRKİYE'DE LİDERLİK VE KÜLTÜR**

Türkiye globalizasyonun etkisinde, doğu ve batı kültürlerinden etkilenen modern, gelenekçi ve İslamiyet'e inanan bir ülkedir. Liderler bunlardan tam olarak etkilenmektedir. Özellikle İslam olgusu herkesi etkilemektedir (Hodstede, 1980: 44).

Türk kültürünün kökleri Orta Asya'dan başlamakla beraber, Anadolu'ya yerleşimden sonra etrafındaki kültürlerinden de etkilenmiştir. Türk kültüründeki orta Asya'dan gelen değerler ve İslam'ın değerleri mevcut kültürü fazlasıyla heterojen ve karışık bir duruma getirmiştir. Dolayısı ile bugüne kadar görülen liderlik stilleri bu iki farklı etkileşimden (İslam-Orta Asya) etkilenmiştir. Davranışlar, inançlar tutumlar, takipçilerin beklentileri, sosyal değerler ve normlar bu iki farklı etkileşime göre şekillenmiş ve karmaşık bir hal almıştır (Hofstede, 1980: 53).

Türk kültürü uzun zamandır toplumcu ve güç farklarının çok görünür olduğu bir kültürdür (Hofstede, 1980: 54). Bir araştırmaya göre Türk kültürü, 34 kültür arasında konservatif (tutucu) sıralamasında 12'nci, hiyerarşik düzende 5'nci, eşitliğe bağlılıkta 4'ncü, kültür arasında konservatif (tutucu) sıralamasında 12'nci, hiyerarşik düzende 5'nci, eşitliğe bağlılıkta 13'ncü ve uyumda 16'ncı olmuştur. Babacan değerlerin sahiplilik duygusunun bol olduğu bir kültürdür ve bu özellikleri ile Çin, Hindistan ve Pakistan'a benzemektedir (Schwartz, 1994: 76).

Yapılan bir araştırmada, yöneticilerin %53 otoriter, %25 babacan, %13.6 danışman anlayışlı, %8.5 demokratik olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanlar, kurumsal şirketlerde en çok danışman anlayışlı %35.2, babacan anlayışlı %28.9, demokratik %25.6 ve en son otoriter %10.3 tercih edilmektedir (Lewis, 2003: 64).

Otoriter liderlikte üst yetkililerle alt sınıf arasında büyük güç farkı ne parasal konuda ne de karar vermede eşitliğe olanak sağlamaz. Kurumsallaşmamış tek patronun olduğu basit şirketlerde hiyerarşik düzen daha da kuvvetlidir, çalışanlar ve patron arasında hiçbir bağ ve diyalog yoktur, bu sebeple bu tarz liderlik en az tercih nedeni olmuştur (Teerlink, 2002: 77).

Türk liderleri çok kuşkucudur, onların güvenilirlikleri de takipçileri tarafından bir çok kez sorgulanır, güçlerinin kaynağı sorgulanır. Ancak sadık takipçileri onlara bir idol gibi inanırlar. Türk liderleri topluma bir vizyon katmış insanlardan seçilirler. Türk liderleri, otoriter, babacan ve danışman liderlik özelliklerinin birleşiminden oluşmuşlardır (Kabasakal ve Bodur, 1998: 88).

Türkiye'de liderlerde aranan özellikler şunlardır: 1. Kararlılık, 2. Takımla bütünleşen, 3. Otokratik, 4. Diplomatik, 5. Yönetimsel olarak yeterli, 6. Vizyon sahibi, 7. Durumdan haberdar, 8. Takım çalışması yapan (Kabasakal ve Bodur, 1998: 97).

GLOBE araştırmasına göre Türkiye'de toplumsal güç farkı ve zorlayıcı düzen dünya ortalamasının üstündedir. Kadın erkek eşitliği, belirsizlikten kaçmak performans yönlendirme, insancıl yönlendirme, geleceğe yönlendirmede dünya

ortalamasını altındadır. Performans yönlendirme zorlayıcılık, güç farkı, kadın/erkek eşitliğinde dünya ortalamasının altındadır. GLOBE'a göre şirketlerde toplumsallık ön planda ve şirket kültürünü etkilemektedir. Yöneticiler iş yerlerinde performans yönlendirme, geleceğe yönlendirme, toplumcu, insancıl ve belirsizlikten kaçma isteği içindedirler. Türk toplumu buna rağmen eğitimsizlik yüzünden (yönetici-çalışan insan arasındaki eğitim farkı yüzünden) daha toplumcu, kadın/erkek ayrımı yapan geleceği düşünmeyen bir toplum olmuştur. Bunun sebebi de İslam'ın etkisidir. Faktör analiz araştırmasına göre öncelikle Türkiye'deki liderler süper insan olmalıdır. Sonra diplomatik, toplumcu, karizmatik ve güvenilir, faaliyet ve hedef merkez olmalı, her şeye el atmalı ve zorlayıcı (iddiacı) olmalıdır.

Liderlik konseptinin anlamsal yorumunda ise üstün yönetici beceri sahibi anlayışı görülmekte değişim, yaratıcılık, globalizasyona ayak uydurma, faaliyet ve hedef merkezli olma duygusal olma liderliğin esasları olarak görülmektedir (Teal, 1996: 102).

Türkiye'de varlık gösteren birçok çok uluslu şirket, ürün ve hizmetlerini kültürle bağdaştırma yanında Türk çalışanlarını da daha verimli yönetmek için kültür değerlerine önem verip bu değerlere yönetim biçimlerini adapte etmişlerdir. Örnek vermek gerekirse; McDonalds, çok uluslu restoran zincirinin yöneticileri, Türkiye pazarına girdiklerinde mevcut ürünlerinin yanına Türk kültürü ve ağız tadı ile bağdaşmış Türk köftesini ürün yelpazesine katmıştır. Bu stratejiye çağımızda GLOKALİZASYON denmektedir. Başka bir deyişle GLOKALİZASYON, çok uluslu şirketlerin, globalleşmeyle, ürün ve hizmet ağını ülkelere yayarken, yerel kültürlerinde değerlerine önem verip, ürün yelpazelerinde birkaç değişiklik yaparak, yerel kültürlerle adapte olmalarıdır. Çok Uluslu şirketler Türkiye pazarına girdikleri zaman mutlaka bir üst düzey Türk yönetici almaktadırlar. Böylelikle şirketin yerel kültüre adaptasyonu daha hızlı olmaktadır, bu da başarısızlık riskini çok azaltmaktadır (Meyer, 1980: 127).

Tablo 2. GLOBE araştırmasında organizasyonlar seviyesindeki sonuçlar

<b>GLOBE DEĞERLERİ</b>	<b>Mevcut Değerler</b>	<b>İstenen Değerler</b>	<b>T</b>
Performansı Yönlendirme	4,16	5,89	14,37**
Geleceğe Yönlendirme	4,21	5,82	12,28**
Cins Ayrımı	4,16	4,18	-0,26
Zorlayıcı	3,95	3,95	0,2

Tablo 2. (devam/cont)

İnsancıl Yönlendirme	3,97	4,68	6,37**
Güç Farkı	4,27	3,88	3,2**
Toplumcu	4,86	5,96	11,03**
Belirsizlikten Kaçınma	3,86	4,60	3,99**

\* Ortalamalar 1 ile 7 arasındır. 1=Düşük , 7= Yüksek, Zorlayıcı değeri için durum tam tersidir.

\*\* Bütün te değerleri istatistiksel olarak  $p \leq .05$  te olduğu için önemlidir

Yapılan araştırmada mevcut normlar,değerler ve inançlarla,olması istenen normlar, değerler ve inançlar incelenmiştir.Türkiye'deki yöneticilerde düşük insancıl yönlendirme, iddiacılık ve belirsizlikten kaçınma gözlenmiştir.Fakat kendi organizasyonlarında performans yönlendirme, gelecek yönlendirme,toplumcu ve insancıl yönlendirme saptanmıştır.

Tablo 3. GLOBE araştırmasındaki liderlik özellikleri (n= 289)

Özellik	Türkiye (Sıralama)	En Yüksek (Ülke: Sıralama)	En Düşük (Ülke)
Performans Yönlendirici	5.91 (46)	6.64 (Ekvator: 1)	4.51 (Katar: 61)
Otokratik	3.22 (8)	4.16 (Rusya: 1)	1.89 (Kanada: 61)
Açık Gönüllü	4.82 (40)	5.79 (Iran: 1)	4.14 (Kazakistan: 61)
Karizmatik	5.03 (29)	5.99 (Ekvator: 1)	3.98 (Fransa: 61)
Yardımcı Takım Yönlendirici	5.70 (15)	6.09 (Brezilya: 1)	4.42 (Katar: 61)
Kararlı	6.29 (3)	6.37 (Filipinler: 1)	3.62 (Katar: 61)
Diplomatik	5.73 (10)	6.05 (Arjantin: 1)	4.49 (Katar: 61)
Yüz-Koruyucu	2.99 (26)	4.53 (Tayvan: 1)	2.05 (Finlandiya: 61)
İnsancıl Yönlendirme	5.02 (22)	5.68 (Gürcistan: 1)	3.29 (Fransa: 61)

Tablo 3. (devam/cont)

Karizmatik Vizyon Sahibi	6.24 (13)	6.50 (Ekvator: 1)	4.62 (Katar: 61)
Güvenilir	6.16 (28)	6.79 (Ekvator: 1)	4.83 (Katar: 61)
Yordam Bilir	4.02 (24)	4.89 (Tayland: 1)	2.82 (Danimarka: 61)
Yönetmel Olarak Yeterli	6.13 (11)	6.42 (Iran: 1)	4.53 (Fransa: 61)
Bencil	1.93 (47)	3.41 (Mısır)	1.55 (Finlandiya: 61)
Özerk	3.83 (33)	4.65 (Çek Cum. Rep. : 1)	2.27 (Brezilya: 61)
Statü Bilinçli	4.91 (14)	5.93 (Kuveyt: 1)	2.37 (Çek Cum.: 61)
Karizmatik İlham Verici	6.08 (38)	6.63 (Ekvator: 1)	5.04 (Katar: 61)
Kötü Niyetli	1.76 (29)	2.67 (G. Afrika: 1)	1.33 (Brezilya: 61)
Takım Birleştirici	6.28 (6)	6.43 (Brezilya: 1)	4.10 (İran: 61)
Sorun Çözücü	4.17 (24)	5.01 (Tayvan: 1)	3.10 (Finlandiya: 61)
Katılımcı Olmayan	2.62 (31)	3.68 (Arnavutluk: 1)	1.86 (Fransa: 61)

### 2.5.1. Türk Referans Grubundaki Liderlik Stilllerine Bir Bakış

Engin bir tarih geçmişi olan Türk Milleti'nin yaşadığı ve hükümlan olduğu coğrafyalar içinde başta Büyük ATATÜRK olmak üzere Timur gibi, Atilla gibi, Fatih Sultan Mehmet gibi yetiştirdiği birbirinden değerli liderlerin Türk Kültürü'nün ve ortak kültür bileşenlerinin özelliklerini taşıdıkları bilinmesine rağmen güncel araştırmaların ortaya koyduğu vizyon değerlendirildiğinde genel bir tasnif ortaya çıkabilmektedir.

Liderlik stillerine bakıldığında Türkiye'de ilk amaç global liderlik özelliklerini ve davranışlarını öğrenmek ve bunları yerel pazarda uygulamaya geçirmektedir. Türk yöneticiler arasında yaygın 3 liderlik tipi vardır:

- 1- Dönüşümcü liderlik
- 2- Danışman liderlik
- 3- Babacan liderlik

### **2.5.1.1. Dönüşümcü Liderlik**

Lider ve takipçilerin kurduğu bağ ile iki tarafından istek, umutlar ve beklentilere cevap vermek için değişmesidir. Bu durum iki tarafın da motivasyonunu ve moralini yükseltmektedir. Dönüşümcü liderlerin takipçileri beklenenin üzerinde performans gösterecektir. Bunun sebebi ise liderin takipçilerini etkilemesidir (Bass, 1985: 45). Dönüşümcü liderlikte konsantre noktası takipçilerin bilinç seviyesini yükseltmek ve onların yapabileceklerinin sınırsız olduğunu gösterip yüksek ideallere ve değerlere onlara güç vererek yönlendirmektedir.

Bu liderlik tipi yenilikçi, yaratıcı düşünceye önem vermekte çünkü globalleşen dünya hep bir değişim içerisindedir. Dönüşümcü lider, karizmatik ve değişken tutumlu olması, faaliyet bazlı, zorlayıcı yada iddiacı, güvenilir, toplum değerlerine saygılı, kendine güvenen gelişmeyi hedef alan, ilham verici ve vizyon sahibi olmalıdır (Kabasakal ve Bodur, 2001: 25).

Türkiye Cumhuriyeti’ni kuran Atatürk bitmiş bir güruh içerisinde yokluk içerisinde ama zafere inanan bir milleti bu özellikleri sayesinde yaratmıştır.

### **2.5.1.2. Danışman Liderlik**

Bu liderlik öncelikle insanlara hizmeti amaçlar, daha sonra bireylere ve organizasyonlara ulaştırır. Danışman liderlik karar mekanizmasındaki süreçte, gücü takipçilere dağıtarak onların toplum menfaatlerine odaklanmalarını sağlar. Danışman liderlikte yaşamın getirdiği engebeli yoldaki zorunlulukları bir kahraman çözemeyeceği için görev ve güç dağılımı ile problemler çözülür (Berkman, 2001: 41). Başka bir deyişle herkes bir problem çözücüsüdür.

Türk kültürü Avrupa kültüründen farklı olduğu için ve bu liderlik tipi birebir bizim için yeterli olmayabilir.

Türkiye’de bu liderlik tipine rastlanılan kurumlar yatırım ve finansman kurumları, teknoloji ile ilgili kurumlardır. Bu kurumlarda sinerji, yaratıcılık ve uzmanlaşma gereksinimi bağımlı liderlik yönetimine en uygun olandır.

Bağımlı lider tipi kadınlara daha yakın liderlik tipidir (Janda, 1960: 261).

### 2.5.1.3. Babacan Liderlik

Babacan liderlik kültürle paralel giden bir liderlik biçimidir. Ortak kültürden gelen takipçilerin sosyal psikolojileri ve onları yönetme sistemleri tamamen kültürle bağlantılı olmalıdır. Babacan liderliğe en çok Asya ülkelerinde rastlanır (Hofstede, 1980: 56).

Babacan liderler, takipçilerinin belirsizlik ile karşılaşmasını engeller. Babacan liderler takipçilerinin özel ilgi alanları, özel hayatları kişisel problemleri ile yakından ilgilenip onların refah seviyelerinin arttırmaya çalışıp, kişisel hedeflerini tutturmaya çalışırlar. Babacan liderlikte; liderler takipçilerine aynı bir babanın çocuklarına davrandıkları gibi davranırlar onları himayeleri altına alırlar (Gardner, 1987: 45).

### 2.5.2. Türkiye’deki Son Liderlik Bulguları

Sayısal ve sözel yöntemler kullanılarak yapılan bir araştırmada orta seviyede yöneticiler kullanılmış, finansal ve yerel sektör incelenmiştir.

Çıkan sonuçlara göre Türkiye’de 3 tip liderlik olduğu saptanmıştır:

1-Otokratik/Baskıcı lider

2-Babacan lider

3-Danışman lider (Kabasakal ve Bodur, 1998: 27)

#### 2.5.2.1. Otokratik Lider

Otokratik liderler, takipçilerinin özgürlüklerine ve haklarına bolca tecavüz ederler. İstemedikleri yöneticilere çoğu zaman hayır derler ve karşı çıkarlar. Alt sınıftan ya da altlarında çalışanların fikirleri dinlenmez, saygı duyulmaz (Swith ve Smiths, 1994: 49).

Bu lider tipiyle Türkiye’de sıklıkla karşılaşılmaktadır. Bu lider tipi kararları kendisi verir uygulamasını takipçilerine bırakır, takipçilerin fikirleri onlar için önemli değildir. Gerektiğinde takipçilerini halk önünde azarlar ve cezalandırır. Bunu halka veya takipçilerine örnek olsun diye yaparlar. Araştırmada bu tip liderlere bakış açısı negatif olmuştur.

#### 2.5.2.2. Babacan Lider

Türk kültüründe sıklıkla görülen lider tipidir. Babacan liderler ile otokratik liderler arasında benzerlikler vardır. Babacan liderler bir baba gibi davrandıkları

takipçilerinden mutlak ve sorgusuz sualsiz bağımlılık ve itaat isterler. Başka bir benzerlik ise karar mekanizmasında isterlerse kendileri takipçilerinin yerine karar verebilir. Ancak sosyal rolde, Babacan liderler ile takipçileri arasında bir mesafe yoktur (Gardner, 1987: 56).

Türk toplumu toplumcu ve babacandır. Güç farkının çok belirgin olduğu ve babacan tavırların bol olduğu ortamlarda liderler daha insancıl, toleranslı, samimi, korumacı, destekçi ortamlar kurarlar.

Bu tutum otoritenin, kontrolün ve disiplinin daha belirgin olduğu bir ortam yaratır.

### **2.5.2.3. Danışman Lider**

Takipçilerini dinledikten sonra karar alan liderlerdir. Türkiye’de sıklıkla bulunurlar. Takım çalışması, grubun parçası olmak çok önemlidir. Takipçilerin düşüncelerini dinlemek, kararların kalitesini yükseltmektedir (Kabasakal ve Bodur, 1998: 29).

Bu liderler takipçilerini dinlerler onların ihtiyaçlarına göre karar alırlar. Herkesin fikirlerini söyleyip dinlediği bir ortam sağlamaya çalışırlar. Takipçilere fikir danışmanın bir sebebi ise takım ruhu yaratmak ve bireylerin kararda bir söz sahibi olduklarını hissettirmektir. Genelde bu liderler yakın, çekirdek gruplarını dinlerler ve bu grup genellikle değişmez. Takipçilerin hepsi dinlemez.

### **2.5.3. Gerçek ve İdeal Resimdeki Farklılıklar**

İdeal lider Türk toplumunda otokratik, babacan ve danışman liderlerin kombinasyonundan oluşur ve bu liderlerin aynı anglosakson kültüründe olduğu gibi demokrasiye önem vermesi istenir. GLOBE lider ölçülerindeki kararlılık, vizyon sahibi, diplomatik, ilham verici, takım çalışmasına önem veren, güvenilir özellikleri fazlasıyla aranmaktadır (House ve Podsakoff, 1996: 82).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MATERYAL VE YÖNTEM

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MATERYALLERİ

Türk Kültüründeki ortak tanımlanmış lider özellikleri olan ‘otokratik, babacan ve danışman’ liderliğin, Gaziantep il merkezinde, turizm sektöründe çeşitli kademelerde faaliyet gösteren lider yöneticiler arasında gerçekte var olup olmadığının karşılaştırılması bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Bu çerçevede çeşitli otellerde saha araştırması yapılmış, veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda otellerde lider yönetici statüsünde çalışan 50 lider yöneticiye çoktan seçmeli ve likert ölçekli sorulardan oluşan anket yapılmıştır. Anket formunun oluşturulmasında daha önce yapılan bazı araştırmalar ve literatür incelenmiş olup araştırmanın amacına uygun anket formu düzenlenmiştir. Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü yöneticilerin sosyo demografik özelliklerini saptamak amacı ile hazırlanmış, ikinci bölümü liderlik uygulamaları envanteri – öz değerlendirme, üçüncü bölümü, insanlarla etkileşim, dördüncü bölümü kurumla etkileşim ve beşinci bölüm de genel kanaatlerle ilgili görüşlerini tespit etmek için hazırlanmıştır. Kullanılan ankette ‘Global Leadership In Organizations’, 2005 adlı yabancı kaynağın ‘Culture’s Consequences’ bölümü 467-474’ncü sayfaları esas alınmıştır.

Anket yöneticilerin söz konusu davranışlara katılma derecelerini ortaya koymak amacı ile 5’li Likert katılım ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. Ankette verilen her davranışın gösterilmesine ilişkin yöneticilerin katılım dereceleri: 1 = kesinlikle katılmıyorum, 2 = genellikle katılmıyorum, 3 = kararsızım, 4 = genellikle katılıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlandırılarak değerlendirmeye alınmıştır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada kullanılan ölçeklerin uygulanması 2005 kasım ve aralık ayları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada, yöneticilerin liderlik tiplerinde öne

ıkan davranış uygulamalarının incelenmesine yönelik 88 adet sorudan oluşan anket formu hazırlanmıştır. Anketler lider yöneticilerle yüz yüze görüşmek suretiyle yapılmıştır. Anket formlarından elde edilen veriler, anketler üzerine elle yazılıp bilgisayara girilmiştir.

Anket formu ile toplanan verilerin analizi Sosyal Bilimciler İçin İstatistik Programı (Statistical Program for Social Scientists, SPSS) yardımı ile tasnif ve analiz edilmiştir. Verilerin analizinde birinci bölüm yüzde dağılımı ve frekans yöntemi ile çözümlenmiştir. Diğer dört bölüm ise frekans ve yüzde yöntemiyle analiz edilmiş ve yargılara ilişkin aritmetik ortalama dikkate alınarak sınıflandırılıp yorumlanmıştır. Ayrıca bazı sorular arasında çapraz ilişkiler kurma teknikleri kullanılmıştır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Kültür ve lider yönetici arasındaki, ilişki ve etkilerin incelenmesinde lider yöneticilerin bazı betimleyici özelliklerinin, veri değerlendirmesi yaparken göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Otel yöneticileri arasında yapılan saha araştırmasından elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda bu faktörlerin büyük etkisi olduğu görülmektedir. Anket verilerine dayanarak, lider yönetici aşağıda görülen sosyo demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

Sosyo demografik sorular;

1. Medeni durumunuz ve cinsiyetiniz nedir?
2. Bu şirkette ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?
3. Eğitim durumunuz?
4. Yaşınız?

#### **4.1.1 Sosyo Demografik Bulguların Değerlendirilmesi**

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyeti ve medeni durumları itibari ile dağılımına bakıldığında; %36'sının evli erkek, %42'sinin bekar erkek, %10'unun evli bayan, %12'sinin bekar bayan olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların şirkette ne kadar zaman çalıştığı incelendiğinde; %20'lik kısmın 1 yıldan az, %40'lık çoğunluğun 1- 3 yıl, %28'lik kısmın 3 - 7 yıl, %8'lik kısmın 7 - 15 yıl, %4'lük kısmın ise 15 yılın üzerinde o şirkette çalıştığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında; %66'lık çoğunluğun 20 - 29 yaş grubunda yer aldığı, %20'lik kısmın 30 - 39 yaş grubunda yer aldığı, %10'luk bir kısmın 40 - 49 yaş grubunda yer aldığı ve 50 yaş üzerinde ise % 4 oranında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan iş görenlerin eğitimlerini tamamlama sürelerine bakıldığında; % 20'sinin 17 yılda, % 14'ünün 15 yılda, %12' sisi 16 yılda, %10'unun

11 yılda, %10'unun 12 yılda, %10'unun 13 yılda, %10'unun 17 yıldan fazla ve %8'ininde 10 yıldan az sürede eğitimlerini tamamladıkları tespit edilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Sosyo Demografik Bulgular

<b>1. Medeni durumunuz ve cinsiyetiniz nedir?</b>	<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
	Erkek evli	18	36
	Erkek Bekâr	21	42
	Bayan Evli	5	10
	Bayan Bekâr	6	12
	<b>Toplam</b>	50	100
<b>2. Bu şirkette ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?</b>	<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
	1 Yıldan az	10	20
	1 – 3 Yıl	20	40
	3 – 7 yıl	14	28
	7- 15 yıl	4	8
	15 Yıldan fazla	2	4
	<b>Toplam</b>	50	100
<b>3. Eğitiminizi kaç yılda tamamladınız?</b>	<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
	10 yıdan az	4	8
	11 yıl	5	10
	12 yıl	5	10
	13 yıl	5	10
	14 yıl	3	6
	15 yıl	7	14
	16 yıl	6	12
	17 yıl	10	20
	17 yıldan fazla	5	10
	<b>Total</b>	50	100
<b>4. Yaşınız?</b>	<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
	20–29 yaş	33	66
	30–39 yaş	10	20
	40–49 yaş	5	10
	50- yaş ve üzeri	2	4
<b>Toplam</b>	50	100	

#### 4.1.2. Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri

Aşağıda liderlik davranışlarıyla ilgili yöneticilerin verdikleri yanıtlar ile ilgili değerler ortalamalarına göre gruplandırılarak verilmiştir. Bu gruplandırma yapılırken minimum ortalama için “1”, maksimum ortalama için “5” puan varsayılarak “1” ile “5” arasında düşükten yükseğe doğru değişkenler üç gruba ayrılmıştır. Ortalaması 1 - 2,59 arasındaki değerler düşük, 2,60 ile 3,39 arasındakiler orta ve 3,40 ile 5 arasında olanlar yüksek olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.2.Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İlgili Ortalaması Yüksek Bulunan Değişkenler

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
19. Kişilerin kendi başlarına verdikleri kararları desteklerim.	2	7	16	14	11	1,11117	3,5
26.Açık ve net bir liderlik felsefem vardır.	4	2	14	13	17	1,20898	3,74
7. Geleceğimizin nasıl olabileceğine dair inandırıcı bir görüntü çizerim.	1	7	10	18	14	1,0844	3,74
17.Diğerlerinin uzun vadeli amaçlarını, ortak bir vizyon içinde nasıl gerçekleştirebileceklerini gösteririm.	0	4	13	22	11	0,88063	3,8
18.İşler beklendiği gibi gitmediğinde “Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?” diye sorarım.	3	0	15	18	14	1,04978	3,8
25. Grubun başarısını kutlayacak yollar bulurum.	1	2	14	22	11	0,90351	3,8
13.Ne yapıyorsak bunu daha iyi hale getirmek için iş yerimin dışında yenilikçi yollar araştırırım.	2	4	11	17	16	1,10083	3,82
29.Kişilerin işlerinde, yeni beceriler kazanarak ve kendilerini geliştirerek ilerlemelerini sağlarım.	2	4	12	15	17	1,11922	3,82
24.Kişilere, kendi işlerini nasıl yapacaklarına dair karar vermelerinde geniş bir özgürlük ve seçme hakkı veririm.	1	1	14	22	12	0,88086	3,86
21. Kurumumuzu yönlendiren ortak değerler etrafında bir görüş birliği oluştururum.	2	2	14	14	18	1,08119	3,88
30. Katkılarından dolayı ekip üyelerini takdir eder ve desteklerim.	3	1	14	13	19	1,13641	3,88
12.Gelecekteki heyecan verici düşün paylaşılması için diğerlerinin ilgisini uyandırırım.	2	1	14	16	17	1,0351	3,9

Tablo 4.2. (devam/cont)

6. Beraber çalıştığım kişilerin, üzerinde mutabık (hemfikir) olduğumuz ilke ve standartlarla tutarlı davranış gösterdiklerinden emin olmak için zaman ve enerji harcarım.	1	2	14	17	16	0,97416	3,9
20. Ortak değerlere bağlılık gösteren kişileri, topluluk önünde takdir ederim.	3	1	9	18	19	1,09712	3,98
16. Hareketlerimin diğer kişilerin performansını nasıl etkilediği konusunda geri bildirim isterim.	1	0	15	16	18	0,92582	4
23. Üzerinde çalıştığımız proje ve programlar için ulaşılabilir hedefler saptadığımızdan, somut planlar yaptığımızdan ve ölçülebilir kilometre taşları belirlediğimizden emin olurum.	2	1	11	17	19	1,03016	4
5. Bir kişi işini iyi yaptığında onu överim.	4	2	8	12	24	1,2454	4
10. Kişilerin onların yeteneklerine duyduğum güvenden emin olmalarını sağlarım.	0	3	12	16	19	0,93656	4,02
15. Projelerimizin başarısına katkıda bulunan kişilerin mutlaka yaratıcı biçimde ödüllendirilmelerini sağlarım.	0	1	12	22	15	0,79514	4,02
22. Başarmak istediğimiz şeyin imajını oluştururum.	2	2	8	19	19	1,03982	4,02
4. Birlikte çalıştığım kişiler arasında iş birliğine dayalı ilişkiler geliştiririm.	1	4	6	21	18	0,9998	4,02
3. Kendi beceri ve yeteneklerimi test edebileceğim fırsatları araştırırım.	0	4	11	14	21	0,98892	4,04
28. Bir işin sonunda başarısızlık olasılığı olduğunda bile denemek ve risk almaktan kaçınmam.	1	7	2	18	22	1,1141	4,06
2. İşimizi yapma şeklini etkileyecek gelecekteki eğilimler hakkında konuşurum.	0	2	7	23	18	0,80837	4,14
27. İşlerimizin amacı ve anlamı hakkında içten bir inançla konuşurum.	0	2	11	15	22	0,90373	4,14
9. Farklı görüşleri dikkatle dinlerim.	0	2	10	17	21	0,88086	4,14
8. İşlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için kişileri desteklerim.	0	1	10	14	25	0,85261	4,26
1. Kendi davranışlarım, başkalarından beklediğim davranışlar konusunda bir örnek teşkil eder.	1	0	7	16	26	0,86756	4,32
11. Verdiğim sözlere ve bulunduğum taahhütlere sadık kalırım.	1	2	3	16	28	0,92051	4,36
14. Diğer kişilere onurlu ve saygılı yaklaşırım.	0	3	3	14	30	0,85928	4,42

Tablo 4.2.' de yöneticilerin liderlik davranışlarıyla ilgili ortalaması yüksek bulunan değişkenlerde 'diğer kişilere onurlu ve saygılı yaklaşırım' yargısına yöneticilerin 30 tanesi kesinlikle katılıyorum, 14 tanesi genellikle katılıyorum yanıtını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin, 3 tanesi genellikle katılmıyorum yanıtını vererek olumsuz görüş belirtirken, 3 tanesi kararsızım yanıtını vermiştir. Yöneticilerin liderlik davranışlarıyla ilgili ortalaması

yüksek bulunan değişkenlerde ‘verdiğim sözlere ve bulunduğum taahhütlere sadık kalırım’ yargısına 28 kişi kesinlikle katılıyorum, 16 kişi genellikle katılıyorum, 2 kişi genellikle katılıyorum, 1 kişi kesinlikle katılmıyorum ve 3 kişi kararsızım yanıtını vermiştir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamadan da anlaşılacağı üzere (4,36) yöneticilerin görüşleri genellikle katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

Tablo 4.2.’deki diğer yargılarla ilgili sonuçlar benzer şekilde değerlendirildiğinde, yöneticilerin liderlik davranışlarıyla ilgili olarak genelde olumlu bir yaklaşım sergiledikleri anlaşılmaktadır.

#### 4.1.3. Yöneticilerin İnsanlarla Etkileşime İlişkin Görüşleri

Tablo 4. 3. Yöneticilerin İnsanlarla Etkileşim ile İlgili Ortalaması Orta Düzeyde Bulunan Değişkenler

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
31.Diğerleri ile iş ile ilgili bağlantı kurmak için çok zaman ve çaba harcıyorum	9	14	0	17	10	1,47427	3,1
39.İş ile ilgili bir çok önemli insanı tanırım ve onlarla iyi ilişkilerim vardır.	7	12	4	22	5	1,28793	3,12
33.Diğerleri ile kolaylıkla ve etkili bir şekilde iletişim kurabilirim	12	7	3	17	11	1,53011	3,16
46.Diğerlerini etkilemeyi yada doğru sözleri söylemeyi her zaman iç güdüsel olarak bilirim	8	12	2	20	8	1,39035	3,16
36.İş yerinde nüfuzlu insanlar ile ilişki kurma konusunda iyiyimdir	6	8	11	20	5	1,19523	3,2
40.Diğer insanlarla ilişkilerimi geliştirmek için çok zaman harcarım	8	11	2	20	9	1,40393	3,22
41.Kendimi insanlara sevdirme konusunda başarılıyım	10	8	3	19	10	1,46092	3,22
37.Özellikle, insanların içinden geçenleri ve güdülerini sezinlemede iyiyimdir	7	9	7	17	10	1,35586	3,28
45.Kendimi diğer insanlara nasıl takdim etmem gerektiğine dair iyi bir önsezi ve beceriye sahibim	6	12	4	18	10	1,35586	3,28
34.Benim için , pek çok insanla iyi ilişkiler kurmak kolaydır	8	8	6	17	11	1,40335	3,3

Tablo 4.3. (devan/cont)

38.Diğerleri ile iletişim kurarken, söylediklerimde ve yaptıklarımda samimi olmaya çalışırım	7	10	5	16	12	1,40611	3,32
35.İnsanları çok iyi anlarım	8	9	3	18	12	1,43726	3,34
44.İş ile ilgili birşeyler yaparken bağlantılarımı ve çevremi kullanmakta iyiyimdir	6	9	4	22	9	1,30759	3,38
50.Genellikle diğer insanlarla ortak bir nokta bulmaya çalışırım.	9	6	5	17	13	1,45532	3,38

Tablo 4.3' de yöneticilerin insanlarla etkileşim ile ilgili ortalaması orta düzeyde bulunan değişkenlerle ilgili yargılara katılım derecelerinin frekansları ve aritmetik ortalamaları incelediğinde; yöneticilerin; 'diğerleriyle iş ile ilgili bağlantı kurmak için çok zaman ve çaba harcıyorum' yargısına yöneticilerin, 9 tanesi kesinlikle katılmıyorum, 14 tanesi genellikle katılmıyorum yanıtını vererek olumsuz görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin, 17 tanesi genellikle katılıyorum, 10 tanesi kesinlikle katılıyorum yanıtı vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Yargıya ait aritmetik ortalama ise 3,1 olarak hesaplanmıştır. Bu durum yöneticilerin çoğunluğunun diğerleri ile iş ile ilgili bağlantı kurmak için zaman ve çaba harcadıkları şeklinde yorumlanabilir.

İnsanlarla iletişim kurma ile ilgili 'iş ile ilgili bir çok önemli insanı tanırım ve onlarla iyi ilişkilerim vardır' yargısına, yöneticilerin 12 tanesi kesinlikle katılmıyorum, 7 tanesi genellikle katılmıyorum, 22 tanesi genellikle katılıyorum, 5 tanesi kesinlikle katılıyorum, 4 tanesi kararsızım yanıtını vermişlerdir. Yargı ile ilgili aritmetik ortalama 3,12 olarak hesaplanmıştır. Bu sonucu yöneticilerin iş ile ilgili bir çok önemli insanı tanıdıkları ve onlarla iyi ilişkiler kurdukları yönünde yorumlayabiliriz.

Tablo 4.3' deki yöneticilerin insanlarla etkileşim ile ilgili ortalaması orta düzeyde bulunan değişkenlerde yer alan yargıların ortalamaları dikkate alınarak genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin insanlarla orta düzeyde etkileşim içinde olduğu açıkça belli olmaktadır.



Tablo 4.4.Yöneticilerin İnsanlarla Etkileşim ile İlgili Ortalaması Yüksek Düzeyde Bulunan Değişkenler

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
43.Diğer insanlara içtenlikle ilgi göstermeye çalışırım	8	7	3	21	11	1,39971	3,4
47.İnsanların yüz ifadelerine çok dikkat ederim	12	4	3	14	17	1,60357	3,4
48.Kendimi kolaylıkla başkalarının yerine koyabilirim.	8	7	3	21	11	1,39971	3,4
42.İnsanların, söylediklerimde ve yaptıklarında samimi olduğuma inanmaları önemlidir.	11	4	4	15	16	1,55301	3,42
32.Etrafımdakilerin kendini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim	8	6	3	22	11	1,38741	3,44
49.İnsanların bana olumlu yaklaşımlarını sağlamakta iyiyimdir.	7	4	4	24	11	1,3118	3,56

Tablo 4.4’de yöneticilerin insanlarla etkileşim ile ilgili ortalaması yüksek düzeyde bulunan değişkenlerle ilgili yargılara katılım derecelerinin frekansları ve aritmetik ortalamaları incelediğinde; ‘insanların bana olumlu yaklaşımlarını sağlamakta iyiyimdir’ yargısına yöneticilerden 7’ si kesinlikle katılmadıkları, 4’ ü genellikle katılmadıkları, 24’ ü genellikle katıldıkları, 11’i kesinlikle katıldıkları, 4’ ü ise kararsız oldukları yanıtını vermişlerdir. Yargı ile aritmetik ortalama 3,56 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç yöneticilerin, insanların kendilerine olumlu yaklaşımlarını sağladıkları şeklinde yorumlanabilir. Yöneticilerin insanlarla etkileşim ile ilgili ortalaması yüksek düzeyde bulunan değişkenler arasında yer alan ‘etrafımdakilerin kendini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim’ yargısına yöneticilerin, 14 tanesi olumsuz, 33 tanesi olumlu görüş belirtirken 3 tanesi kararsız oldukları yanıtını vermişlerdir. Yargı ile ilgili aritmetik ortalama 3,44 olarak hesaplandığına göre olumlu görüş belirten yöneticilerin ağırlıklı olarak kabul edileceği görülebilir.

Tablo 4.4’de yer alan ‘insanların yüz ifadelerine çok dikkat ederim’ yargısına verilen yanıtlara baktığımızda yargının aritmetik ortalamasının 3,4 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin olumlu görüşleri kabul edilebilir

düzeydedir. Yargıya yöneticilerden, 31 kişi olumlu sonuç belirtirken 16 kişi olumsuz görüş belirtmiştir.

Tablo 4.4 genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin, çalışanlarıyla, dış çevreleri ile, etkileşim kurma ve onları anlama ile ilgili olarak kendilerinin yeterli olduklarına inandıkları sonucu çıkarılabilir.

#### 4.1.4. Yöneticilerin Kurumla Etkileşime İlişkin Görüşleri

Tablo 4.5.Yöneticilerin Kurumunuzla Etkileşim ile İlgili Ortalaması Orta Düzeyde Bulunan Değişkenler

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum		Kararsızım	Genellikle katılmıyorum		Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	Genellikle	Kesinlikle		Kesinlikle	Genellikle		
61.Eğer örgütümden şu anda ayrılmaya karar verirsem hayat darma dağım olacak	18	11	0	10	11	1,66611	2,62
55.Şimdi bu kurumu bırakırsam kendimi suçlu hissederim	17	14	3	9	8	1,41421	2,75
54.Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor	10	11	5	13	11	1,48241	3,08
58.Kurumumu şu anda terk edemem çünkü çalışanlara karşı sorumluluklarım var	9	9	4	21	7	1,37559	3,16
66.Bu kurumun benim için çok fazla kişisel anlamı var.	11	5	10	13	11	1,4619	3,16
53.Şu anda, bu kurumda çalışmak bir istekten çok zorunluluktur.	9	11	4	14	12	1,48035	3,18
63.Bu kurumdan ayrılmayı göz önüne almak için çok fazla seçeneğim olduğunu hissediyorum.	6	11	10	12	11	1,34453	3,22
64.Eğer kendimi bu örgüte çok fazla vermeseydim başka bir yerde çalışmayı düşünme bilirdim.	4	12	9	18	7	1,20475	3,24
57. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissedemiyorum.	3	14	7	18	8	1,21286	3,28
59. Bu kurum, sadakatimi hak ediyor.	8	8	6	18	10	1,38564	3,28
62. Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissedemiyorum.	7	9	7	17	10	1,35586	3,28
65.Bu kurumdan ayrılmanın negatif etkilerinden bir tanesinde uygun alternatiflerin azlığıdır	4	14	4	19	9	1,28174	3,3
56.Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim olarak görüyorum	8	7	4	20	11	1,3981	3,38
60.Kendimi duygusal olarak bu kuruma bağlı hissetmiyorum	5	12	7	11	15	1,3981	3,38

Tablo 4.5. yöneticilerin kurumunuzla etkileşim ile ilgili ortalaması orta düzeyde bulunan değişkenlerle ilgili yargılara katılım derecelerinin frekansları ve aritmetik ortalamaları incelediğinde; ‘eğer örgütümden şu anda ayrılmaya karar verirsem hayat darma dağım olacak’ yargısına verilen yanıtlar incelendiğinde yöneticilerden 18 kişi kesinlikle katılmıyorum, 11 kişi genellikle katılmıyorum diyerek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Aynı yargıya 10 kişi genellikle katılıyorum, 11 kişi kesinlikle katılıyorum diyerek olumlu görüş belirtmişlerdir. Yargı ile ilgili aritmetik ortalama 2,62 hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre yöneticilerin örgütlerinden şuanda ayrılmaları halinde hayatlarının darmadağın olmayacaklarına inandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.5.’de yer alan ‘kendimi duygusal olarak bu kuruma bağlı hissetmiyorum’ yargısına yöneticilerin verdikleri yanıtlara göre, 15 kişi kesinlikle katılıyorum, 11 kişi genellikle katılıyorum, 12 kişi genellikle katılmıyorum, 5 kişide kesinlikle katılmıyorum olarak yanıt vermiştir. 7 kişi ise kararsız olduğunu belirtmişlerdir. Yargı ile ilgili aritmetik ortalamaya bakıldığında, yöneticilerin kendilerini duygusal olarak kurula bağlı olarak hissetmediklerini söyleyebiliriz.

Kurumla etkileşim ile ilgili bir diğer yargı ‘şu anda, bu kurumda çalışmak bir istekten çok zorunluluktur’ şeklindedir. Bu yargıya verilen yanıtlara göre, 9 kişi kesinlikle katılmıyorum, 11 kişi genellikle katılmıyorum, 14 kişi genellikle katılıyorum, 12 kişi kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır. 4 kişi ise kararsız olduğunu belirtmişlerdir. Yargı ile ilgili hesaplanan aritmetik ortalama 3,18 olarak hesaplandığına göre, yöneticilerin şuanda çalıştıkları kurumda çalışmalarının isteğe bağlı olmadığı aksine zorunluluktan kaynaklandığı sonucuna varılabilir.

Tablo 4.5. de yöneticilerin, kurumlarıyla etkileşim ile ilgili ortalaması orta düzeyde bulunan değişkenlerle ilgili olarak yer alan diğer yargılara verilen yanıtlar ve hesaplanan aritmetik ortalamalar incelendiğinde, yöneticilerin kurumlarına olan bağlılığının isteğe bağlı olmaktan çok zorunluluktan kaynaklandığı sonucuna varılabilir.

Tablo 4.6.Yöneticilerin Kurumunuzla Etkileşim ile İlgili Ortalaması Yüksek Düzeyde Bulunan Değişkenler

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsız	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
51. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyacağım	10	5	3	19	13	1,48461	3,4
67.Bu kurum, sadakatimi hak ediyor.	7	6	10	12	15	1,40204	3,44
68.Bu kuruma çok şey borçluyum.	8	5	7	16	14	1,41724	3,46
52. Çalıştığım bu kurumda kalmak için zorunluluk hissetmiyorum	2	7	4	20	17	1,16075	3,86

Tablo 4.6. yöneticilerin kurumları ile etkileşimle ilgili ortalaması yüksek düzeyde bulunan değişkenlerle ilgili yargılara katılım derecelerinin frekansları ve aritmetik ortalamaları incelediğinde; yöneticilerin ‘kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyacağım’ yargısına verdikleri yanıtlara göre, 10 kişi kesinlikle katılmıyorum, 5 kişi genellikle katılmıyorum, 19 kişi genellikle katılıyorum, 13 kişi kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. 3 kişi ise kararsız oldukları yanıtını vermişlerdir.

Tabloda yer alan ‘bu kurum sadakatimi hak ediyor’ yargısına verilen yanıtlara göre yöneticilerin, 13’ü olumsuz görüş, 27’si olumlu görüş bildirmiştir. 10 yönetici ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Yargı ile ilgili olarak aritmetik ortalama 3,44 olarak hesaplanmıştır. Gerek yargıya verilen yanıtlar, gerekse hesaplanan aritmetik ortalamaya bakarak yöneticilerin kurumlarına olan sadakatlerini anlamlı buldukları anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin kurumları ile etkileşimle ilgili ortalaması yüksek düzeyde bulunan değişkenlerle ilgili bir diğer yargı ‘çalıştığım bu kurumda kalmak için zorunluluk hissetmiyorum’ şeklindedir. Bu yargıya yöneticilerin, 2’si kesinlikle katılmıyorum, 7’si genellikle katılmıyorum, 20’si genellikle katılıyorum, 17’si kesinlikle katılıyorum, 4’ü ise kararsızım şeklinde yanıt vermişlerdir. Yargı ile ilgili

aritmetik ortalama 3,86 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara bakarak yöneticilerin çalıştıkları kurumda kalmak için zorunluluk hissetmedikleri anlaşılmaktadır.

#### 4.1.5. Yöneticilerin Genel Kanaatlere İlişkin Görüşleri

Tablo 4.7.Yöneticilerin Genel Kanaatleri ile İlgili Ortalaması Orta Düzeyde Bulunan Değişkenler

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
74. Kişilerin kararları grupların kararlarından daha iyidir.	9	11	8	15	7	1,35526	3
72.Çalışanlar, karar vermeden önce, fikirlerini soran bir yöneticiye saygılarını kaybederler	11	7	11	9	12	1,48241	3,08
71. Bir işin imajı onun sağladığı kazançtan önemlidir.	5	7	17	12	9	1,20898	3,26
80. Birçok işletme çalışanların refahı için olağanüstü çaba harcar.	8	2	15	16	9	1,28476	3,32
76. Bir işletmede uzun süre çalışmak terfi etmenin en iyi yoludur.	5	9	12	10	14	1,33844	3,38

Tablo 4.7.yöneticilerin genel kanaatleri ile ilgili ortalaması orta düzeyde bulunan değişkenlere ait yargılar yer almaktadır. Yöneticiler ‘kişilerin kararları grupların kararlarından daha iyidir’ yargısına 20 kişi olumsuz görüş, 22 kişi olumlu görüş bildirmiştir. 8 kişi ise kararsız olduklarını söylemişlerdir. Bir diğer yargıda ‘bir işin imajı onun sağladığı kazançtan önemlidir’ yer almaktadır. Yöneticilerden 5’i kesinlikle katılmıyorum, 7’si genellikle katılmıyorum, 12’si genellikle katılıyorum, 9’u kesinlikle katılıyorum, 17’si de kararsızım yanıtını vermişlerdir.

Tabloda yer alan bir diğer yargı ise ‘bir işletmede uzun süre çalışmak terfi etmenin en iyi yoludur’ şeklindedir. Bu yargıya yöneticilerin 14’ü olumsuz görüş, 24’ü olumlu görüş, 10’u da kararsız oldukları şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.7. de yer alan yargılara verilen yanıtlara bakılırsa yöneticilerin genel olarak kararsız oldukları yönünde yanıt verdikleri görülmektedir. Ayrıca

yargıların aritmetik ortalamalarının 3 ile 3,38 arasında hesaplanmış olması yöneticilerin kararsız olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.8.Yöneticilerin Genel Kanaatleri ile İlgili Ortalaması Yüksek Düzeyde Bulunan Değişkenler

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
86.Şirketler politikalarını çok sık değiştirirler.	1	10	12	18	9	1,07362	3,48
82.Bir çalışandaki birkaç özellik sadakatten daha çok takdire değer olmalıdır.	3	6	13	19	9	1,11117	3,5
81.Genellikle iyi yöneticiler şirkette uzun süre bulunanlardır.	4	3	17	13	13	1,1808	3,56
85.İşte ilerlemek için zekâ yetenekten önemlidir.	1	3	19	17	10	0,94242	3,64
83.Birçok çalışan işten kaçma eğilimindedir.	1	4	18	14	13	1,019	3,68
84.Birçok çalışan şirketin başarısı için katkıda bulunmak ister.	0	5	19	13	13	0,97813	3,68
70.Bir işin imajı onun sağladığı kazançtan önemlidir.	1	4	15	16	14	1,0214	3,76
78.Endüstride çalışanlar sorumluluk almak yerine küçük hedefleri tercih ediyor .	1	4	14	16	15	1,03016	3,8
79.İyi bir yönetici işin detayını ve yöntemini çalışanlara verendir	2	6	11	9	22	1,22907	3,86
88.Çalışanların özel yaşamı işletmeyi de ilgilendirir.	2	4	11	13	20	1,14731	3,9
75.Bir işletme sosyal problemlerini çözmede çalışanlara yardım etmelidir.	1	1	9	18	21	0,92604	4,14
87.Büyük işletmeler küçük şirketlerden daha çok arzu edilir	1	0	6	20	23	0,83397	4,28
77.Çalışanlar işletmenin kurallarını çiğnememelidir.	0	1	5	17	27	0,75593	4,4
69.Bir işletme, çalışanlarının ve ailelerinin sağlık ve refahından sorumludur.	2	0	3	11	34	0,93131	4,5

Tablo 4.8.'de yöneticilerin genel kanaatleri ile ilgili ortalaması orta düzeyde bulunan değişkenlere ait yargılar yer almaktadır. Yöneticiler 'şirketler politikalarını çok sık değiştirirler' yargısına 1 kişi kesinlikle katılmıyorum, 10 kişi genellikle katılmıyorum, 18 kişi genellikle katılıyorum, 9 kişi genellikle katlıyorum, 13 kişi

kararsızım şeklinde yanıt vermiştir. Yargı ile ilgili hesaplanan aritmetik ortalama 3,48'dir. Bu değerlere göre yöneticiler şirketlerin politikalarını çok sık değiştirdiklerini belirtmektedirler yorumu yapılabilir. Bir diğer yargı 'çalışanların özel yaşamı işletmeyi de ilgilendirir' şeklindedir. Yöneticilerden 2'si kesinlikle katılmıyorum, 4'ü genellikle katılmıyorum, 13'ü genellikle katılıyorum, 20'si kesinlikle katılıyorum, 13'ü de kararsızım şeklinde yanıt vermişlerdir. Yargı ile ilgili hesaplanan aritmetik ortalamaya göre (3,9) çalışanların özel yaşamlarının işletmeyi ilgilendirdiği şeklinde yorumlanır. 'bir işletme sosyal problemlerini çözmeye çalışanlara yardım etmelidir' yargısına yöneticilerin, 1'i kesinlikle katılmıyorum, 1'i genellikle katılmıyorum şeklinde yanıt vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin 18'i genellikle katılıyorum, 21'i kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin 9'u kararsızım yanıtını vermişlerdir.

'Bir işletme, çalışanlarının ve ailelerinin sağlık ve refahından sorumludur' yargısına yöneticilerin 2'si kesinlikle katılmıyorum yanıtını vererek olumsuz görüş belirtirken, 11'i genellikle katılıyorum, 34'ü kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. 3 yönetici de kararsız oldukları yönünde görüş belirtmişlerdir. Yargıya ait aritmetik ortalama 4,5 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun, çalışanlarının ve ailelerinin sağlık ve refahından sorumlu olduğuna inandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.9. Medeni Durumunuz ve Cinsiyetiniz Nedir? \* Kendi Davranışlarım, Başkalarından Beklediğim Davranışlar Konusunda Bir Örnek Teşkil Eder Arasındaki İlişki

		1.Kendi davranışlarım, başkalarından beklediğim davranışlar konusunda bir örnek teşkil eder.				Total	
			Kesinlikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
1. Medeni durumunuz ve cinsiyetiniz nedir?	Erkek evli	n	1	2	2	13	18
		%	2	4	4	26	36
	Erkek Bekar	n	0	2	11	8	21
		%	0	4	22	16	42
	Bayan evli	n	0	1	1	3	5
		%	0	2	2	6	10
	Bayan Bekar	n	0	2	2	2	6
		%	0	4	4	4	12
Total	n	1	7	16	26	50	
	%	2	14	32	52	100	

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumu ve cinsiyeti ile kendi davranışlarını, başkalarından beklediğim davranışlar konusunda bir örnek teşkil eder yargısı arasındaki ilişkiye baktığımızda; evli erkeklerin (18 kişi), %26'sı kesinlikle katılıyorum, %4'ü de genellikle katılıyorum; bekar erkeklerin (21 kişi), %16'sı kesinlikle katılıyorum, %22'si de genellikle katılıyorum; evli bayanların (5 kişi), %2'si kesinlikle katılıyorum, %2' de genellikle katılıyorum; bekar bayanların (6 kişi), %4'ü kesinlikle katılıyorum, %4'ü de genellikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu sonuçlara göre erkek yöneticiler kendi davranışlarının başkalarından beklediği davranışlara daha çok örnek teşkil ettiğine inanmaktadırlar.

Tablo 4.10. Medeni Durumunuz ve Cinsiyetiniz Nedir? \* Bir Kişi İşini İyi Yaptığında Onu Överim Arasındaki İlişki

			5. Bir kişi işini iyi yaptığında onu överim.					Total
			Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
1. Medeni durumunuz ve cinsiyetiniz nedir?	Erkek evli	n	2	1	1	5	9	18
		%	4	2	2	10	18	36
	Erkek Bekar	n	2	1	5	4	9	21
		%	4	2	10	8	18	42
	Bayan evli	n	0	0	0	2	3	5
		%	0	0	0	4	6	10
	Bayan Bekar	n	0	0	2	1	3	6
		%	0	0	4	2	6	12
	Total	n	4	2	8	12	24	50
		%	8	4	16	24	48	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumu ve cinsiyeti ile bir kişi işini iyi yaptığında onu överim yargısı arasındaki ilişkiye baktığımızda, tüm yöneticilerin %72' si olumlu yanıt vermişlerdir. Bu yöneticilerden de özellikle erkek yöneticilerin yargıya olumlu yaklaşımları anlaşılmaktadır. Tablodaki verilere göre, evli erkeklerin %28'i; bekar erkeklerin %26'sı olumlu yanıt vermişlerdir.



Tablo 4.11. Medeni Durumunuz ve Cinsiyetiniz Nedir? \* Şu Anda, Bu Kurumda Çalışmak Bir İstekten Çok Zorunludur. Arasındaki İlişki

		53.Şu anda, bu kurumda çalışmak bir istekten çok zorunludur.					Total	
		Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum		
1.Medeni durumunuz ve cinsiyetiniz nedir?	Erkek evli	n	6	2	0	4	6	18
		%	12	4	0	8	12	36
	Erkek Bekar	n	3	3	2	8	5	21
		%	6	6	4	16	10	42
	Bayan evli	n	0	2	1	1	1	5
		%	0	4	2	2	2	10
	Bayan Bekar	n	0	4	1	1	0	6
		%	0	8	2	2	0	12
Total	n	9	11	4	14	12	50	
	%	18	22	8	28	24	100	

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumu ve cinsiyeti ile şu anda, bu kurumda çalışmak bir istekten çok zorunludur yargısı arasındaki ilişkiyi karşılaştırdığımızda elde ettiğimiz sonuçlara göre; evli erkeklerin %12'si kesinlikle katılıyorum, %8'i genellikle katılıyorum, % 4'ü genellikle katılmıyorum, %12'si kesinlikle katılmıyorum; bekar erkeklerin, %10'u kesinlikle katılıyorum, %16'sı genellikle katılıyorum, % 4'ü kararsızım, %6'sı genellikle katılmıyorum, %6'sı kesinlikle katılmıyorum; evli bayanların, , %2'si kesinlikle katılıyorum, %2'si genellikle katılıyorum, % 2'si kararsızım, %4'ü genellikle katılmıyorum; bekar bayanların, %2'si genellikle katılıyorum, % 2'si kararsızım, %8'i genellikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu sonuçlara göre özellikle evli erkeklerin olumsuz yanıt verdikleri dikkati çekmektedir.

Tablo 4.12. Bu Şirkette Ne Kadar Zamandır Çalışıyorsunuz? \* Bu Kurumun Problemlerini Kendi Problemlerim Olarak Görüyorum Arasındaki İlişki

		56.Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim olarak görüyorum					Total	
		Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum		
2. Bu şirkette ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	n	2	2	2	3	1	10
		%	4	4	4	6	2	20
	1 yıldan fazla	n	4	2	0	11	3	20
		%	8	4	0	22	6	40
	3 yıldan az	n	2	3	0	4	5	14
		%	4	6	0	8	10	28
	3 yıldan fazla	n	0	0	2	1	1	4
		%	0	0	4	2	2	8
	7 yıldan az	n	0	0	0	1	1	2
		%	0	0	0	2	2	4
Total	n	8	7	4	20	11	50	
	%	16	14	8	40	22	100	

Araştırmaya katılan yöneticilerin şirkette çalışma süreleri ile bu kurumun problemlerini kendi problemlerim olarak görüyorum yargıları arasındaki ilişkiye göre; 1 yıldan az çalışan 10 kişinin, %8'i olumlu yanıt verirken, %8'i de olumsuz yanıt vermişlerdir. 1 yıldan fazla süredir çalışan 20 kişinin, %28'i olumlu yanıt verirken, %12'si de olumsuz yanıt vermişlerdir. 3 yıldan az çalışan 14 kişinin, %18'i olumlu yanıt verirken, %10'u da olumsuz yanıt vermişlerdir. 3 yıldan fazla çalışan 4 kişinin, %4'ü olumlu yanıt verirken, %4'ü de kararsızım yanıtını vermiştir. 7 yıldan

az çalışan 2 kişide olumlu yanıt vermişlerdir. Tablodaki veriler genel olarak değerlendirildiğinde kurum çalışanlarının yargıya yaklaşımları olumludur.

Tablo 4.13. Bu Şirkette Ne Kadar Zamandır Çalışıyorsunuz? \*Bu Kurumun Benim İçin Çok Fazla Kişisel Anlamı Var Arasındaki İlişki

			66.Bu kurumun benim için çok fazla kişisel anlamı var.					Total
			Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
2. Bu şirkette ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	n	2	1	1	4	2	10
		%	4	2	2	8	4	20
	1 yıldan fazla	n	4	3	6	4	3	20
		%	8	6	12	8	6	40
	3 yıldan az	n	5	1	2	2	4	14
		%	10	2	4	4	8	28
	3 yıldan fazla	n	0	0	1	2	1	4
		%	0	0	2	4	2	8
	7 yıldan az	n	0	0	0	1	1	2
		%	0	0	0	2	2	4
Total	n	11	5	10	13	11	50	
	%	22	10	20	26	22	100	

Araştırmaya katılan yöneticilerin şirkette çalışma süreleri ile bu kurumun benim için çok fazla kişisel anlamı var yargısı arasındaki ilişkiye göre; yöneticilerin %32'si olumsuz, %48 olumlu yanıt verirken, % 20'si de kararsız olduklarını beyan etmişlerdir. Tablodaki veriler göre olumlu yanıt verenlerin % 38'inin çalışma süresi 3 yıldan az olan yöneticiler oluştururken, olumsuz yanıt verenlerin tamamı 3 yıldan az süredir bu kurumda çalışan kişilerdir. Bu sonuçlara göre çalışma süresi 3 yıldan fazla olan yöneticiler için kurumun kişisel anlamı var olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4.14. Yaşınız? \*.Şu Anda, Bu Kurumda Çalışmak Bir İstekten Çok Zorunluluktur Arasındaki İlişki

			53.Şu anda, bu kurumda çalışmak bir istekten çok zorunluluktur.					Total
			Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
4. Yaşınız	20-29	n	6	8	4	8	7	33
		%	12	16	8	16	14	66
	30-39	n	3	1	0	2	4	10
		%	6	2	0	4	8	20
	40-49	n	0	1	0	3	1	5
		%	0	2	0	6	2	10
	50-59	n	0	0	0	1	0	1
		%	0	0	0	2	0	2
Total	n	9	11	4	14	12	50	
	%	18	22	8	28	24	100	

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları ile şu anda, bu kurumda çalışmak bir istekten çok zorunluluktur yargısı arasındaki ilişkiye baktığımızda; 20 – 29 arası yaşta olan 33 kişiden, 15'i yargıya katıldığını, 14'ü yargıya katılmadığını ve 4'ü de kararsız olduğunu; 30 – 39 arası yaşta olan 10 kişiden, 6'sı yargıya katıldığını, 4'ü yargıya katılmadığını; 40 – 49 arası yaşta olan 5 kişiden, 4'ü yargıya katıldığını, 1'i yargıya katılmadığını; 50 – 59 arasında olan 2 kişide yargıya katıldığını beyan etmişlerdir.

Tablo 4.15. Yaşınız? \* Bu Kuruma Çok Şey Borçluyum Arasındaki İlişki

			68.Bu kuruma çok şey borçluyum.					Total
			Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
4. Yaşınız	20-29	n	7	4	5	8	9	33
		%	14	8	10	16	18	66
	30-39	n	0	1	0	6	3	10
		%	0	2	0	12	6	20
	40-49	n	0	0	1	2	2	5
		%	0	0	2	4	4	10
	50-59	n	1	0	0	0	0	1
		%	2	0	0	0	0	2
Total	n	8	5	7	16	14	50	
	%	16	10	14	32	28	100	

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları ile bu kuruma çok şey borçluyum yargısı arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; 20 – 29 arası yaşta olan 33 kişinin,

%17'si yargıya katıldığını, %11'i yargıya katılmadığını ve %5'i de kararsız olduğunu; 30 – 39 arası yaşta olan 10 kişinin, %9'u yargıya katıldığını, 1'i yargıya katılmadığını; 40 – 49 arası yaşta olan 5 kişinin, %4'ü yargıya katıldığını, %1'i yargıya katılmadığını; 50 – 59 arasında olan 2 kişinin, yargıya katılmadığı görülmektedir.

#### 4.1.6. Türkiye'deki Liderlik Bulgularının Ölçülmesine Yönelik Tanımlayıcı Ölçeklerin Ortaya Konulması

##### 4.1.6.1. Otokratik lider

Bu lider tipi Türkiye'de yaygın olmakla beraber toplum tarafından özümsememekte ve kabul görmemektedir. Çünkü bu lider tipi, takipçilerinin özgürlüklerini ve haklarını kısıtlar ellerinden alır. Araştırmada kullanılan liderlik uygulamaları anketinin 1, 17, 21, 22, 23 ve 26 numaralı soruları otokratik liderliği ölçmeye yönelik sorulardır.

Tablo 4.16. Otokratik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Veriler

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Std. Deviation	Mean
26. Açık ve net bir liderlik felsefem vardır.	4	2	14	13	17	1,20898	3,74
17. Diğerlerinin uzun vadeli amaçlarını, ortak bir vizyon içinde nasıl gerçekleştirebileceklerini gösteririm.	0	4	13	22	11	0,88063	3,8
21. Kurumumuzu yönlendiren ortak değerler etrafında bir görüş birliği oluştururum.	2	2	14	14	18	1,08119	3,88
23. Üzerinde çalıştığımız proje ve programlar için ulaşılabilir hedefler saptadığımızdan, somut planlar yaptığımızdan ve ölçülebilir kilometre taşları belirlediğimizden emin olurum.	2	1	11	17	19	1,03016	4
22. Başarmak istediğimiz şeyin imajını oluştururum.	2	2	8	19	19	1,03982	4,02
1. Kendi davranışlarım, başkalarından beklediğim davranışlar konusunda bir örnek teşkil eder.	1	0	7	16	26	0,86756	4,32

Gaziantep ilinde yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında bu liderlik davranışlarının, lider yöneticiler tarafından büyük ölçüde onaylandığı ve uygulandığı görülmektedir. Özellikle liderlerin kendi davranışlarını örnek göstermesi isteği, en fazla görülen otokratik lider davranışdır. Otokratik lider davranışını destekleyen anlayış karşısında, bu tip liderlere bakış açısı negatiftir.

#### 4.1.6.2. Babacan lider

Türk kültüründe büyük oranda rastlanan bu lider tipi Türk kültüründe en çok benimsenen ve istenen liderlik anlayışdır. Babacan ve otokratik liderlik anlayışı, birbirine yakın olmasına karşın toplum tarafından babacan liderlik anlayışı, otokratik liderlik anlayışına göre çok daha fazla aranmaktadır. Araştırmada kullanılan liderlik uygulamaları anketinin 5, 11, 14, 15, 16 ve 18 numaralı soruları babacan liderliği ölçmeye yönelik sorular dır.

Tablo 4.17. Babacan Liderlik Uygulamalarına İlişkin Veriler

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Std. Deviation	Mean
18.İşler beklendiği gibi gitmediğinde “Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?” diye sorarım.	3	0	15	18	14	1,04978	3,8
5.Bir kişi işini iyi yaptığında onu överim.	4	2	8	12	24	1,2454	4
16.Hareketlerimin diğer kişilerin performansını nasıl etkilediği konusunda geri bildirim isterim.	1	0	15	16	18	0,92582	4
15.Projelerimizin başarısına katkıda bulunan kişilerin mutlaka yaratıcı biçimde ödüllendirilmelerini sağlarım.	0	1	12	22	15	0,79514	4,02
11.Verdiğim sözlere ve bulunduğum taahhütlere sadık kalırım.	1	2	3	16	28	0,92051	4,36
14.Diğer kişilere onurlu ve saygılı yaklaşırım.	0	3	3	14	30	0,85928	4,42

Gaziantep ilinde yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında en fazla görülen liderlik tipidir. Özellikle diğer insanlara onurlu ve saygılı yaklaşım en fazla desteklenen babacan lider davranışı olarak görülmektedir. Araştırma sonuçlarında

görüldüğü üzere fazlasıyla desteklenen babacan lider davranışlarından biri de verilen sözlere ve taahhütlere sadık kalmaktır.

#### 4.1.6.3. Danışman lider

Bu lider tipi gücü takipçilerine dağıtarak, ortak menfaat teşkil eden hedefe ulaşmada izlenecek yolu ‘güç dağılımı’ esasına göre belirlerler. Danışman lider astlarının kolaylıkla temas kuracakları güç mesafesi az liderlerdir. Araştırmada kullanılan liderlik uygulamaları anketinin 2, 4, 8, 9, 24 ve 25 numaralı soruları danışman liderliği ölçmeye yönelik sorulardır.

Tablo 4.18. Danışman Liderlik Uygulamalarına İlişkin Veriler

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Std. Deviation	Mean
25.Grubun başarısını kutlayacak yollar bulurum.	1	2	14	22	11	0,90351	3,8
24.Kişilere, kendi işlerini nasıl yapacaklarına dair karar vermelerinde geniş bir özgürlük ve seçme hakkı veririm.	1	1	14	22	12	0,88086	3,86
4.Birlikte çalıştığım kişiler arasında iş birliğine dayalı ilişkiler geliştiririm.	1	4	6	21	18	0,9998	4,02
2.İşimizi yapma şeklini etkileyecek gelecekteki eğilimler hakkında konuşurum.	0	2	7	23	18	0,80837	4,14
9.Farklı görüşleri dikkatle dinlerim.	0	2	10	17	21	0,88086	4,14
8.İşlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için kişileri desteklerim.	0	1	10	14	25	0,85261	4,26

Gaziantep ilinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, bu lider davranışı yaygın olarak görülmektedir. Ayrıca kadınlara daha yakın bir liderlik tipidir. Davranış olarak en fazla ‘işlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için kişileri desteklerim’ düşüncesine önem verilmektedir. Ayrıca grubun başarısı, astlara özgürlük ve seçme hakkı vermek, farklı görüşleri dikkatle dinlemek bu liderlik tipinin vazgeçilmezlerindedir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Yapılan araştırmada elde edilen anket verileri yüzde dağılımı ve frekans yöntemiyle çözümlenmiş, oluşan aritmetik ortalamalara göre yorumlanmıştır. Bu suretle Türkiye'deki yapılan liderlik araştırmalarındaki rastlanan liderlik bulgularının Gaziantep'teki bulgularla paralel olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Burada öncelikle Gaziantep'teki turistik otellerde çalışan lider statüsündeki yöneticilerin sosyal statüleri tasnif edilmiştir. Sonra liderlerin liderlik bulguları ortaya konulmuş taşıdıkları liderlik özelliklerinin kurumla ve diğer kişilerle olumlu ya da olumsuz örtüşüp örtüşmediği değerlendirilmiştir. Lider yöneticilerin işletmeleri konusundaki genel kanaatleri ölçülmüş, sosyal statülerini ortaya koyan bazı betimleyici özellikleri liderlik niteliğini kestirebilecek sorularla çapraz sorgulanarak liderlerin hangi lider tipine uyduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Son olarak da liderlik çeşidini belirleyebilecek sorularla bu kütlenin hangi tip veya tiplere yakın olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre, Gaziantep'teki otellerde çalışan lider yöneticiler, liderlik davranışlarıyla ilgili kendilerine yöneltilen yargılara olumlu yanıt vermişlerdir. İlgili yargıların ortalamalarının 3,5 ile 4,42 arasında çıktığını da dikkate alırsak yöneticilerin liderlikle ilgili yargılara verdikleri yanıtların çok fazla farklılık teşkil etmediğini söyleyebiliriz. Liderlik uygulama envanteri ile ilgili olarak yöneticilerin en fazla destekledikleri lider davranışı diğer kişilere onurlu ve saygılı yaklaşımları ile verdikleri sözlere ve buldukları taahhütlere sadık kalmalarını ön görmektedirler.

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durum ve cinsiyetleri ile liderlik envanteriyle ilgili yargıların karşılaştırılmasından elde edilen verilere göre; özellikle evli erkeklerin, başkalarından bekledikleri davranışlara kendi davranışlarının örnek teşkil ettiğine inanmaları dikkati çekmektedir. Ayrıca erkeklerin iyi yapılan işleri bayanlara göre daha fazla övdükleri ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda Türk kültüründe firmalardaki örneklem içindeki evli bayanlardan liderlik statüsüne olumsuz bir takım yansımaları ortaya çıkmaktadır. Bir de elde edilen sonuçlara göre bekar



katılımcıların kurum içindeki motivasyonları evli katılımcılara göre daha yüksek düzeydedir. Bunun nedeni bekar katılımcıların işlerine diğerlerine göre daha fazla zaman ayırmalarına bağlayabiliriz.

Lider yöneticilerin takipçileri, çalışanları ve dış çevresiyle olan etkileşimi ile ilgili olarak elde edilen sonuçlara göre; bekar bayan ve bekar erkeklerin, özellikle erkeklerin, insanlarla etkileşime önem verdikleri evli bayanların ise insanlarla etkileşimin üzerinde durmadıkları anlaşılmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre; yöneticilerin insanlarla etkileşimi çalışanları, dış çevreleri ile, etkileşim kurma ve onları anlama ile ilgili olarak kendilerinin yeterli olduklarına inandıkları sonucu çıkarılabilir.

Yöneticilerin, kurumlarıyla etkileşim ile ilgili yargılara verdikleri yanıtların ortalaması orta düzeyde bulunan değişkenlerle ilgili olarak yer alan yargılara verilen yanıtlar ve hesaplanan aritmetik ortalamalar incelendiğinde, yöneticilerin kurumlarına olan bağlılığının isteğe bağlı olmaktan çok zorunluluktan kaynaklandığı sonucuna varılabilir. Özellikle bekar yöneticilerin çalıştıkları kurumda kalmak için zorunluluk hissetmedikleri anlaşılmaktadır. Evli erkeklerin sorumluluklarının diğer yönetici gruplarına göre sorumlulukları fazla olması kuruma karşı olan aidiyet ve bağlılık duygusunu daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Bu sorumluluk aile reisi olmasının evine karşı bağlılık hissi duymasının ve gelecek kaygısı düşüncesinin sonucu olarak düşünülebilir. Bekar erkeklerin kurumdaki beklentilerinin fazla olması, gelecek kaygısı taşımaması ve cesaretleri kuruma karşı bağlılıklarını düşürmektedir.

Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuca göre; çalışma süresi 3 yıldan fazla olan yöneticiler için kurumun kişisel anlamı var olarak değerlendirilebilir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin şirkette çalışma süreleri ile bu kurumun problemlerini kendi problemlerim olarak görüyorum yargısı arasındaki ilişkiyi elde edilen sonuçlara göre, çalışanlar kurumun problemlerini kendi problemleri gibi algılamalarıdır. Özellikle kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanlar kendilerini daha fazla kuruma bağlı hissetmektedirler.

Otokratik liderlik davranışlarının, lider yöneticiler tarafından büyük ölçüde onaylandığı ve uygulandığı görülmektedir. Özellikle liderlerin kendi davranışlarını örnek göstermesi isteği, en fazla görülen otokratik lider davranışıdır. Kurumun, bu tip liderlere bakış açısı ise negatiftir.

Türk insanının doğal karakterinde var olan babacanlık, Gaziantep ilinde de yine kendini göstermektedir. Özellikle diğer insanlara onurlu ve saygılı yaklaşım en

fazla desteklenen babacan lider davranışı olarak görülmektedir. Araştırma sonuçlarında görüldüğü üzere fazlasıyla desteklenen babacan lider davranışlarından biri de verilen sözlere ve taahhütlere sadık kalmaktır.

Gaziantep'te danışman lider davranışına kadın yöneticilerde rastlanmıştır. Bu da Türkiye ortalamalarından farklılık göstermeyen bir durumdur. Gaziantep'te yöneticiler en fazla, 'işlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için kişileri desteklerim' düşüncesine önem vermektedirler. Ayrıca grubun başarısı, astlara özgürlük ve seçme hakkı vermek, farklı görüşleri dikkatle dinlemek bu liderlik tipinin bulgularda ortaya çıkan önemli özelliklerindendir.

Görüldüğü üzere Türkiye bulguları ve Gaziantep bulguları birbirinden farklılık göstermemekte olup, Türk insanının doğal karakteristiğine uygun olarak lider yöneticiler işgörenlerine karşı her üç niteliği de bir arada sergileyebilmektedirler.

## KAYNAKLAR

- Bolmann, A. (1933). *Leading with Soul*. Jossey-Bass, San Francisco, p. 56-61.
- Bennis, W.(1961). *Revisionist Theory of Leadership*. Harvard Business Review, New York, 39 (1), p. 33-41.
- Bennis, W. (1984). *The Four Competencies of Leadership*. Training and Development Journal, Michigan 38 (8), p. 89-97.
- Bennis, W. (1990). *Why Leaders Cant Lead.*: Jossey-Bass, San Francisco, p. 34-39.
- Bennis, W. (1993). *Managing the Dream: Leadership in the 21st Century*, Training: The Magazine of Human Resource Development, San Francisco, p. 27, 46-56.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper and Row, . New York, p. 48-53.
- Bass, B. M. (1971). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Vecchio R.P. (Derl.) içinde, *Leadership Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, Indiana Notre Dame: University of Notre Dame Press, Paris, p. 121.
- Bass, B.M. (1981). *Stodgill's Handbook of Leadership*. Free Press., New York, p. 18.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press., New York, p. 45-47.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stodgill's Handbook on Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. Free Press., New York, p. 34.
- Bass, B.M. (1997a). *Concepts of Leadership*. Vecchio R.P. (Derl.) içinde, *Leadership Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations* Indiana Notre Dame: University of Notre Dame Press. , Paris.
- Bass, B.M. (1997). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates., London.

- Bedelan, A. vd. (1989). *Comparison of Leader Behaviours*. Güneş Yayıncılık, İstanbul, s. 17, 106, 429.
- Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1997). *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*. Journal of Personal Selling and Sales Management. , New York, 17(3), p. 12-31.
- Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior*. Leadership Quarterly, Los Angeles, 10(2), p. 38-59.
- Bedelan, A. (1989). *Organizational Behavior*. The Dyrden Press. , Orlando, p. 429-431.
- Berkman, M. A. (2001). *Kolaylaştırıcı Liderlik Alt Değişimin Liderleri*. Sistem Basımevi, Ankara, ss. 41-45
- Boisot, Max, (1998) *Fundamentals of Learning Organization*, Golden Press. , UK.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper Row, New York, p. 21-28.
- Carpenter, C.R. (1963). *Societies of Monkeys and Apes*. C.H. (Derl.) içinde, *Primate Social Behaviou*. Free Press. , Southwich, p. 76-91.
- Cohen, P. M. (2003). *Leader*. Jossey – Bass Publications, London, p. 397-401.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım A.Ş. , İstanbul, s. 223.
- Fayol, H. (1949). *Managing in the General Organizations*, Southeast Press, San Francisco, p. 16-39.
- Gardner, J. (1987). *Leaders and Followers*. Liberal Education, New York, p. 45-56.
- Griffin , R. W. (1999). *Management* (6.edition). Houghton Mifflin, Boston, p. 67-120.
- Guilford, J. P. (1982). *A Source Book For Creative Thinking*. Mark Press, New York, p. 151.
- Howard, H. ve Tamarkin, B. (2000). *The Leader Within Followers*. Harper Bussines, Boston, p. 6-12.

- Hess, R. ve Siciliano, J. (1995). *Management: Responsibilities for Performance*. McGraw Hill, New York, p. 77-82.
- Hickman, C. R. (1992). *Mind of A Manager, Soul of A Leader*. Viley Hoover , New York, p.74-76.
- Hofstade, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related value*. Thousand Oaks, CA., p. 56-60.
- House, R.J. ve Podsakoff, P.M. (1996). *Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Directions for Research*. J. Greenberg (Derl.) içinde. *Organizational Behavior: The State of the Science* NJ Erlbaum, Hillsdale, Washington, p. 83-87.
- Huninger, Erica(1998). *Liderlik ve Yönetim İçin Etkin İletişim Yöntemleri*. Sistem Yayıncılık, New York, s. 30.
- Imamoğlu, S. (1999). *Leadership influenced in Turkey: The case of high power distance and collectivist culture*. Unpublished Manuscript, p. 23-99.
- Janda, K. (1960). *Toward the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power*. Human Relations, Free Press, p. 261-268.
- Kabasakal, H. Ve Bodur, M. (1998). *Leadership values and institutions: The case of Turkey*. Research Papers. Boğaziçi University, İstanbul, Turkey, p. 25-40.
- Kabasakal, H. Ve Bodur, M. (1998). *Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon*. Boğaziçi University, İstanbul, Turkey, p. 88-97.
- Katz, D. ve Kahn R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, New York, p. 91-101.
- Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Managment*. Free Press. , New York, p. 90-97.
- Kouzes, J.M.and Posner B.2 (1987). *The Leadership challenge*. Jossey Bass, San Francisco, p. 17-21.
- Kuhn, A. ve Beam, R. (1982). *The Logic of Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, p.59-62.

- Lewis, J. P. (2003). *Project Leadership*. McGraw-Hill, London, p. 64-69.
- Maxwell, J. C. (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*. Tween Press, New York, p. 101 – 110.
- Mcgregor, D. (1970). *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill, New York, p. 65-82.
- Meindl, J. R. ve Ehrlich: B. ve Dukerich, J. M. (1988). *The Romance of Leadership*. Administrative Science Quarterly, Boston, p. 78-102.
- Meyer, E.C. (1980). *Leadership: A Return to the Basics*. Military Review, Washington D.C. p. 127-135.
- Mondy, R.W. (1995). *Management*. Prentice Hall, New York, p. 45-62.
- Mouzelis, N. P. (2001). *Örgüt ve Bürokrasi*. Akın H. (Çev. ), Çizgi Kitabevi, Konya, s. 91.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership Theory and Practise*. Thousand Oaks, Sage Publications, CA. p. 135-140.
- Öğüt, Adem (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara , s.14.
- Rost, C. J. (1993). *Leadership for the 21 Century*. Praeger, Connecticut, p. 142-149.
- Schein, E.H. (1992). *Leadership Is An Art*. Doubleday, New York, p. 80-83.
- Schwartz, S.H. (1994). *Cultural Dimensions of values: Towards an understanding of nation diffirences*. In U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitbasi, S.C. Choi and G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism. Theoretical and methodological issues*, Thousand Oaks, CA, p. 76-83.
- Swith, E. Ve Smiths F. (1994). *Organizayonel Kültür ve Liderlik*. Doubleday, New York, ss. 49- 72.
- Teal T. (1996). *The Human Side of Management*. Harvard Business Review, November, London, p. 102-112.
- Teerlink, R. (2002). *Durumu Tersine Çevirmek*. (Harvard Business Review'den Seçmeler), MESS Yayınları, No: 382, İstanbul, ss. 77-92.
- Tekarslan, E. (1989). *Sosyal Psikoloji*. Filiz Kitabevi, İstanbul, ss. 106-112.

- Tüz, M. (2004). *Liderlik, Kültürel Değerler, Uygulamalar ve Memnuniyetsizlikler: Çok Uluslu bir Karşılaştırma*. İlke Yayıncılık, ss. 2-17.
- Varol, Muharrem (1989). *Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi*. İlgi Yayıncılık, İstanbul, s. 36.
- Wrightsman, L. S. (1964). *Measurement of philosophies of human nature*. *Psychological Reports*, Washington, p. 743–751.
- Wehrich ve Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective*. McGraw Hill, New York, p. 34-42.
- Yammarino, F.J. (1997). *Leadership: The Multiple-Level Approaches*. Jai Press, CT Stanford, p. 83-84.
- Zenger, T. R. & Lawrence, B.S. (1989). *Organizational demography: The differential effects of age and tenure on technical communication*. *Academy of Management Journal*, p. 353-376.

## EKLER

### 1. Grup: Sosyo Demografik Sorular

1. Medeni durumunuz ve cinsiyetiniz nedir?

Erkek Evli  Erkek Bekar  Bayan Evli  Bayan Bekar

2. Bu şirkette ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az  1 yıldan fazla, 3 yıldan az

3 yıldan fazla, 7 yıldan az  7 yıldan fazla, 15 yıldan az

15 yıl veya daha fazla

3. Yaşınız?

20-29  30-39

40-49  50-59

4. Eğitiminizi kaç yılda tamaladınız?

10 yıldan az  11 yıl  12 yıl  13 yıl  14 yıl  15 yıl

16 yıl  17 yıl  17 yıldan fazla

### 2. Grup: Liderlik Uygulamaları Envanteri-Öz Değerlendirme

Aşağıda liderlik davranışlarınızla ilgili bir dizi ifade okuyacaksınız. Dikkatlice okuduktan sonra bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı 1'den 5'e kadar puanlandırarak ifadelerin sonunda yer alan kutucuğa yazınız. Unutmayınız ki, bu ifadeler, ilgili konudaki düşüncenizi değil durumunuzu ifade edecektir. Bu nedenle puan verirken ideal durumu değil mevcut durumunuzu düşünerek puan vermeniz gerekmektedir. Bu ifadelere verilen puanların doğru yada yanlış anlamı yoktur.



İfade No						Puan
	1	2	3	4	5	
	Kesinlikle katılmıyorum	<b>Çoğunlukla katılmıyorum</b>	Genellikle Katılmıyorum	<b>Genellikle katılıyorum</b>	Kesinlikle katılıyorum	
	<b>İfadeler</b>					
1.	Kendi davranışlarım, başkalarından beklediğim davranışlar konusunda bir örnek teşkil eder.					
2.	İşimizi yapma şeklini etkileyecek gelecekteki eğilimler hakkında konuşurum.					
3.	Kendi beceri ve yeteneklerimi test edebileceğim fırsatları araştırırım.					
4.	Birlikte çalıştığım kişiler arasında iş birliğine dayalı ilişkiler geliştiririm.					
5.	Bir kişi işini iyi yaptığında onu överim.					
6.	Beraber çalıştığım kişilerin, üzerinde mutabık (hemfikir) olduğumuz ilke ve standartlarla tutarlı davranış gösterdiklerinden emin olmak için zaman ve enerji harcarım.					
7.	Geleceğimizin nasıl olabileceğine dair inandırıcı bir görüntü çizerim.					
8.	İşlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için kişileri desteklerim.					
9.	Farklı görüşleri dikkatle dinlerim.					
10.	Kişilerin onların yeteneklerine duyduğum güvenden emin olmalarını sağlarım.					
11.	Verdiğim sözlere ve bulunduğum taahhütlere sadık kalırım.					
12.	Gelecekteki heyecan verici düşün paylaşılması için diğerlerinin ilgisini uyandırırım.					
13.	Ne yapıyorsak bunu daha iyi hale getirmek için iş yerimin dışında yenilikçi yollar araştırırım.					
14.	Diğer kişilere onurlu ve saygılı yaklaşırım.					
15.	Projelerimizin başarısına katkıda bulunan kişilerin mutlaka yaratıcı biçimde ödüllendirilmelerini sağlarım.					
16.	Hareketlerimin diğer kişilerin performansını nasıl etkilediği konusunda geri bildirim isterim.					
17.	Diğerlerinin uzun vadeli amaçlarını, ortak bir vizyon içinde nasıl gerçekleştirebileceklerini gösteririm.					
18.	İşler beklediği gibi gitmediğinde “Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?” diye sorarım.					
19.	Kişilerin kendi başlarına verdikleri kararları desteklerim.					
20.	Ortak değerlere bağlılık gösteren kişileri, topluluk önünde takdir ederim.					
21.	Kurumumuzu yönlendiren ortak değerler etrafında bir görüş birliği oluştururum.					
22.	Başarmak istediğimiz şeyin imajını oluştururum.					
23.	Üzerinde çalıştığımız proje ve programlar için ulaşılabilir hedefler saptadığımızdan, somut planlar yaptığımızdan ve ölçülebilir kilometre taşları belirlediğimizden emin olurum.					
24.	Kişilere, kendi işlerini nasıl yapacaklarına dair karar vermelerinde geniş bir özgürlük ve seçme hakkı veririm.					
25.	Grubun başarısını kutlayacak yollar bulurum.					
26.	Açık ve net bir liderlik felsefem vardır.					
27.	İşlerimizin amacı ve anlamı hakkında içten bir inançla konuşurum.					
28.	Bir işin sonunda başarısızlık olasılığı olduğunda bile denemek ve risk almaktan kaçınmam.					
29.	Kişilerin işlerinde, yeni beceriler kazanarak ve kendilerini geliştirerek ilerlemelerini sağlarım.					
30.	Katkılarından dolayı ekip üyelerini takdir eder ve desteklerim.					

### 3.Grup: İnsanlarla Etkileşiminiz.

Aşağıda, diğer insanlarla ilişkilerinize dair yer alan bir dizi yargı okuyacaksınız. Dikkatlice okuduktan sonra bu yargılara ne ölçüde katıldığınızı 1'den 7'ye kadar puanlandırarak ifadelerin sonunda yer alan kutucuğa yazınız. Unutmayınız ki, bu ifadeler, ilgili konudaki düşüncenizi değil durumunuzu ifade edecektir. Bu nedenle puan verirken ideal durumu değil mevcut durumunuzu düşünerek puan vermeniz gerekmektedir. Bu ifadelere verilen puanların doğru yada yanlış anlamı yoktur.

İfade No						Puan
	1	2	3	4	5	
	Kesinlikle katılmıyorum	<b>Çoğunlukla katılmıyorum</b>	Genellikle Katılmıyorum	<b>Genellikle katılıyorum</b>	Kesinlikle katılıyorum	
	<b>İfadeler</b>					
31.	Diğerleri ile iş ile ilgili bağlantı kurmak için çok zaman ve çaba harcıyorum					
32.	Etrafımdakilerin kendini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim					
33.	Diğerleri ile kolaylıkla ve etkili bir şekilde iletişim kurabilirim					
34.	Benim için , pek çok insanla iyi ilişkiler kurmak kolaydır					
35.	İnsanları çok iyi anlarım					
36.	İş yerinde nüfuzlu insanlar ile ilişki kurma konusunda iyiyimdir					
37.	Özellikle, insanların içinden geçenleri ve güdülerini sezinlemede iyiyimdir					
38.	Diğerleri ile iletişim kurarken, söylediklerimde ve yaptıklarımda samimi olmaya çalışırım					
39.	İş ile ilgili bir çok önemli insanı tanırım ve onlarla iyi ilişkilerim vardır.					
40.	Diğer insanlarla ilişkilerimi geliştirmek için çok zaman harcarım					
41.	Kendimi insanlara sevdirme konusunda başarılıyım					
42.	İnsanların, söylediklerimde ve yaptıklarımda samimi olduğuma inanmaları önemlidir.					
43.	Diğer insanlara içtenlikle ilgi göstermeye çalışırım					
44.	İş ile ilgili birşeyler yaparken bağlantılarımı ve çevremi kullanmakta iyiyimdir					
45.	Kendimi diğer insanlara nasıl takdim etmem gerektiğine dair iyi bir önsezi ve beceriye sahibim					

46.	Diğerlerini etkilemeyi yada doğru sözleri söylemeyi her zaman iç güdüsel olarak bilirim	
47.	İnsanların yüz ifadelerine çok dikkat ederim	
48.	Kendimi kolaylıkla başkalarının yerine koyabilirim.	
49.	İnsanların bana olumlu yaklaşımlarını sağlamakta iyiyimdir.	
50.	Genellikle diğer insanlarla ortak bir nokta bulmaya çalışırım.	

#### 4. Grup: Kurumunuzla Etkileşiminiz

İnsanlar bir iş ile ilgili kendileri için neyin önemli olduğu hususunda farklılık gösterirler. Bu bölümde insanların işlerinde isteyebileceği birçok kriter sunduk. Bunların sizin için önemini bilmek istiyoruz. İdeal bir meslekte sizin için önemli olan kriterleri şu anki mesleğinizin içerip içermediğini göz önüne almadan düşünün. Unutmayınız ki, bu ifadeler, ilgili konudaki düşüncenizi değil durumunuzu ifade edecektir. Bu nedenle puan verirken ideal durumu değil mevcut durumunuzu düşünerek puan vermeniz gerekmektedir. Bu ifadelere verilen puanların doğru yada yanlış anlamı yoktur.

İfade No						Puan
	1	2	3	4	5	
	Kesinlikle katılmıyorum	<b>Çoğunlukla katılmıyorum</b>	Genellikle Katılmıyorum	<b>Genellikle katılıyorum</b>	Kesinlikle katılıyorum	Puan
51.	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyacağım.					
52.	Çalıştığım bu kurumda kalmak için zorunluluk hissetmiyorum.					
53.	Şu anda, bu kurumda çalışmak bir istekten çok zorunluluktur.					
54.	Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor.					
55.	Şimdi bu kurumu bırakırsam kendimi suçlu hissederim.					
56.	Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim olarak görüyorum.					
57.	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissedemiyorum.					
58.	Kurumumu şu anda terk edemem çünkü çalışanlara karşı sorumluluklarım var.					
59.	Bu kurum, sadakatimi hakkeiyor.					
60.	Kendimi duygusal olarak bu kuruma bağlı hissetmiyorum.					
61.	Eğer örgütümden şu anda ayrılmaya karar verirsem hayat darma dağan olacak.					
62.	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissedemiyorum.					
63.	Bu kurumdan ayrılmayı göz önüne almak için çok fazla seçeneğim olduğunu hissediyorum.					
64.	Eğer kendimi bu örgüte çok fazla vermeseydim başka bir yerde çalışmayı düşünene bilirdim.					
65.	Bu kurumdan ayrılmanın negatif etkilerinden bir tanesinde uygun alternatiflerin azlığıdır.					
66.	Bu kurumun benim için çok fazla kişisel anlamı var.					
67.	Bu kurum, sadakatimi hakkeiyor.					
68.	Bu kuruma çok şey borçluyum.					

### 6.Grup : Genel Kanaatleriniz Hakkında

Aşağıda genel bazı görüşler yer almaktadır. Bu açıklamalar sizin firmanız hakkında değildir. Genel olarak hem fikir olduğunuz ve olmadığınız konular olarak düşünüp cevaplayınız.

1	2	3	4	5	Puan
Kesinlikle Katılmıyorum	<b>Genellikle Katılmıyorum</b>	Kararsızım	<b>Genellikle Katılıyorum</b>	Kesinlikle Katılıyorum	
69.Bir işletme, çalışanlarının ve ailelerinin sağlık ve refahından sorumludur.					
70.Bir işin imajı onun sağladığı kazançtan önemlidir.					
71.Bir işin imajı onun sağladığı kazançtan önemlidir.					
72.Çalışanlar, karar vermeden önce, fikirlerini soran bir yöneticiye saygılarını kaybederler.					
73.Çalışanlar, karar vermeden önce, fikirlerini soran bir yöneticiye saygılarını kaybederler					
74.Kişilerin kararları grupların kararlarından daha iyidir.					
75.Bir işletme sosyal problemlerini çözmede çalışanlara yardım etmelidir.					
76.Bir işletmede uzun süre çalışmak terfi etmenin en iyi yoludur.					
77.Çalışanlar işletmenin kurallarını çiğnememelidir.					
78.Endüstride çalışanlar sorumluluk almak yerine küçük hedefleri tercih ediyor					
79.İyi bir yönetici işin detayını ve yöntemini çalışanlara verendir					
80.Birçok işletme çalışanların refahı için olağanüstü çaba harcar.					
81.Genellikle iyi yöneticiler şirkette uzun süre bulunanlardır.					
82.Bir çalışandaki birkaç özellik sadakatten daha çok takdire değer olmalıdır.					
83.Birçok çalışan işten kaçma eğilimindedir.					
84.Birçok çalışan şirketin başarısı için katkıda bulunmak ister.					
85.İşte ilerlemek için zekâ yetenekten önemlidir.					
86.Şirketler politikalarını çok sık değiştirirler.					
87.Büyük işletmeler küçük şirketlerden daha çok arzu edilir					
88.Çalışanların özel yaşamı işletmeyi da ilgilendirir.					

## **ÖZGEÇMİŞ**

20 Haziran 1970 yılında AYDIN’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Kayseri’de tamamladıktan sonra lise öğrenimini İstanbul Kuleli Askeri Lisesinde, Üniversite öğrenimini ise 1992 yılında Ankara Kara Harp Okulu İşletme Bölümünden mezun olarak tamamladı.

## **VITAE**

M. Hakan İlhan was born in AYDIN in 1970. After finishing primary school at Kayseri, he attended high school at İstanbul Kuleli Military High School in Istanbul. He continued his university education in Ankara Kara Harp Military University with Business management major and graduated in 1992.