

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAŞARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇANAKKALE HAZIR MUTFAK SEKTÖRÜNDE
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN

Hazırlayan
Cem ERTÜRK

Çanakkale, 2008

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Cem Ertürk'e ait "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Hazır Mutfak Sektöründe Uygulama" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan
Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN (Danışman)

Üye
Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ

Üye
Yrd. Doç. Dr. Nilsun SARIYER

Üye
Yrd. Doç. Dr. Murat AKYILDIZ

Üye
Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAŞARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇANAKKALE HAZIR MUTFAK SEKTÖRÜNDE UYGULAMA

ÖZET

Günümüz dinamik dünyasında organizasyon yönetimi, basit ve bildik formüller kullanılarak başarıya ulaşılamayacak kadar karmaşık bir iş halini almıştır. Günümüzde yöneticiler sorumluluklarının statüko ile belirlenmiş olduğu önyargısını aşmak zorundadırlar. Çünkü yöneticilerin işlerini yaparken gösterdikleri yetkinlik, önemli bir dereceye kadar tüm organizasyonun faaliyet kalitesini etkiler.

Organizasyonlarda yöneticiler tek önemli etmen olmamakla birlikte organizasyonun başarısı üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptirler. Bunun sonucunda organizasyonun birer üyesi olarak tüm yöneticilerin etkin olmaları büyük önem taşır. Günümüzde yeni yöneticiler nasıl liderlik edileceğini öğrenmek istemektedirler. Çünkü bir organizasyonun başarısı, yöneticilerinin lider özelliklerine sahip olmasına bağlıdır.

Bireysel, grupsal ve örgütsel başarı ile lider tarafından sergilenen liderlik davranışlarının takipçiler tarafından algılanması arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Konu ile ilgili birçok çalışma lider davranışlarının örgütsel başarı için ne kadar önemli olduğunu açıkça vurgulamıştır. Kamuoyundaki genel görüş, etkin yöneticilere sahip organizasyonların başarılı, aksi durumdaki organizasyonların ise başarısız olduğu yönündedir.

Bu çalışmada, Çanakkale hazır mutfak sektöründe yer alan 6 firmanın çalışanları ile görüşülmüş ve onlara uygulanan anket sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları gösterip göstermedikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra, bu liderlik davranışlarının örgütsel başarı üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır.

**THE LEADERSHIP BEHAVIOURS OF MANAGERS THE IMPACT AT
ORGANIZATIONAL SUCCESS: PRACTICE IN THE ÇANAKKALE
KITCHEN FURNITURE INDUSTRY**

ABSTRACT

Managing organizations in these dynamic times is a complicated job that, as we shall learn, cannot be successfully achieved by following simple, cut-and-dried formulas. These days managers must move beyond the pervasive myth that their responsibility is to cope with the status quo. Because to an important extent, the skill with which managers do their jobs affects the quality of our organizational experiences.

While an organization's managers are not its only important resource, they have a real impact on an organization's success. Thus as members of organizations, it is very important to all of us that managers be efficient and effective. Learning how to lead is what new managers want to know these days. Because success of an organization depends on having managers who has leaders characteristics.

Positive relationships have been consistently reported between individual, group, and organizational success and the ratings followers give their leaders on these leadership behaviors. Considerable research has highlighted the importance of leader behaviors for organizational success. It is generally agreed that organizations with effective managers will likely be successful, whereas organizations with poor managers will likely fail.

In this study, workers of the 6 firms, which are in the kitchen furniture industry of Çanakkale, are interviewed and as a result of the questionnaire it is tried to be defined if the managers have leadership behaviors or not. After all, it is investigated whether these leadership behaviors are effective on organizational success.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

1.1. ORGANİZASYON KAVRAMI.....	3
1.2. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI.....	5
1.2.1. Yönetim Kavramı.....	5
1.2.2. Yöneticilik Kavramı.....	9
1.2.2.1. Yönetici Özellikleri.....	11
1.2.2.1.1. Teknik Özellik.....	11
1.2.2.1.2. İnsani (Beşeri) Özellik.....	12
1.2.2.1.3. Kavramsal Özellik.....	12
1.3. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI.....	17
1.3.1. Lider Kavramı.....	17
1.3.2. Liderlik Kavramı.....	18
1.3.3. Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması.....	25
1.3.4. Bilgi Toplumunda Liderliğe Olan Gereksinim.....	31
1.3.5. Lider Davranış Biçimleri.....	36
1.3.5.1. Otokratik Lider.....	37
1.3.5.2. Demokratik (Katılımcı) Lider.....	38
1.3.5.3. Laissez-Faire (Tam Serbesti Tanıyan) Lider.....	40

1.3.6. Liderlik Özellikleri.....	40
1.3.7. Liderlik ve Yönetim Kademeleri.....	42
1.3.7.1. Üst Kademe Liderlik.....	43
1.3.7.2. Orta Kademe Liderlik.....	43
1.3.7.3. Alt Kademe Liderlik.....	44
1.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	44
1.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	45
1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	50
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	51
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	53
1.4.2.3. Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Biçimleri Ölçeği.....	54
1.4.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri.....	56
1.4.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli.....	57
1.4.2.6. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	58
1.4.2.7. Robert House ve Terence Mitchell'in Amaç-Yol Yaklaşımı.....	62
1.4.2.8. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Liderlik Yaklaşımı.....	64
1.4.2.9. Liderlikle İlgili Diğer Yaklaşımlar.....	66
1.4.3. Çağdaş Liderlik Modelleri.....	66
1.4.3.1. Stratejik Liderlik.....	67
1.4.3.1.1. Stratejik Liderliğin İşletmelere Sağladığı Katkıları.....	69
1.4.3.1.1.1. Stratejik Yönetim Sürecinde Etkinlik.....	70
1.4.3.1.1.2. Stratejik Esneklik.....	70
1.4.3.1.1.3. Rekabet Üstünlüğü.....	70
1.4.3.2. Karizmatik Liderlik.....	73
1.4.3.3. İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik.....	77
1.4.3.4. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik.....	78
1.4.3.4.1. Dönüştürücü Liderliğin Evreleri.....	81
1.4.3.4.1.1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi.....	81
1.4.3.4.1.2. Paylaşılan Vizyon Oluşturma.....	82
1.4.3.4.1.3. Değişime Kurumsal Bir Kimlik Kazandırma.....	82

1.4.3.4.2. Dönüştürücü Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler.....	83
1.4.3.4.2.1. Bireysel İlgi.....	84
1.4.3.4.2.2. Entelektüel Uyarım.....	85
1.4.3.4.2.3. İlham Veren Motivasyon.....	85
1.4.3.4.2.4. İdeal Etkileme Gücü.....	86
1.4.3.4.3. Duygusal Zeka ve Dönüştürücü Liderlik.....	88
1.4.3.5. Entelektüel Liderlik.....	96
1.4.3.5.1. Entelektüel Liderliğin Özellikleri.....	98
1.4.3.5.1.1. Yaratıcılık ve Yenilikçilik.....	98
1.4.3.5.1.2. Alışkanlık ve Değişmezlikle Mücadele Edebilmek.....	99
1.4.3.5.1.3. Paradigma Geliştirebilmek.....	100
1.4.3.5.1.4. Liderlik Kalitesini Sürekli İyileştirmek.....	100
1.4.3.5.1.5. Küresel Bakış Açısına Sahip Olmak.....	100
1.4.3.5.1.6. Kendini ve Çevresini Motive Edebilmek.....	100

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAŞARI

2.1. ÖRGÜTSEL BAŞARI KAVRAMI.....	102
2.1.1. Tanım.....	102
2.1.2. Örgütsel Başarı Değerlemedeki Kriterler.....	103
2.1.2.1. İşletmenin Yaşamını Sürdürebilmesi.....	103
2.1.2.1.1. Verimlilik.....	105
2.1.2.1.2. Etkinlik.....	106
2.1.2.1.3. Etkililik.....	107
2.1.2.1.4. Üretkenlik.....	108
2.1.2.1.5. Globalleşme.....	109
2.1.2.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	110
2.1.2.2. Pazar Payı.....	117
2.1.2.3. Kar.....	118
2.1.3. Örgütsel Başarıda Liderliğin Etkisi.....	119

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAŞARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇANAKKALE HAZIR MUTFAK SEKTÖRÜNDE
UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	124
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	125
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	126
3.4. KULLANILAN VERİ ANALİZLERİ.....	127
3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	127
3.6. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	128
3.7. BULGULAR.....	129
3.7.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	130
3.7.1.1. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Firmalara İlişkin Bulgular.....	130
3.7.1.2. Örneklem Grubunun Yaş Durumlarına İlişkin Bulgular.....	131
3.7.1.3. Örneklem Grubunun Cinsiyet Durumlarına İlişkin Bulgular.....	133
3.7.1.4. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Örgüt Birimine İlişkin Bulgular.....	134
3.7.1.5. Örneklem Grubunun Örgüt Biriminde Çalıştıkları Sürelere İlişkin Bulgular.....	135
3.7.1.6. Örneklem Grubunun Bağlı Oldukları Üstleri İle Birlikte Çalıştıkları Sürelere İlişkin Bulgular.....	137
3.7.2. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	138
3.7.2.1. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarının Güvenilirlik Analizi.....	139
3.7.2.2. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarının Güvenilirlik Analizi.....	139
3.7.3. Hipotez Testleri.....	140
3.7.3.1. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Çalışılan Firma Değişkenine Göre Test Edilmesi.....	140
3.7.3.1.1. Yapıyı Kurma Boyutu.....	140
3.7.3.1.2. İlişki Boyutu.....	145

3.7.3.2. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Yaş	
Değişkenine Göre Test Edilmesi.....	149
3.7.3.2.1. Yapıyı Kurma Boyutu.....	149
3.7.3.2.2. İlişki Boyutu.....	151
3.7.3.3. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Cinsiyet	
Değişkenine Göre Test Edilmesi	153
3.7.3.3.1. Yapıyı Kurma Boyutu.....	154
3.7.3.3.2. İlişki Boyutu.....	155
3.7.3.4. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Çalışılan	
Örgüt Birimi Değişkenine Göre Test Edilmesi.....	156
3.7.3.4.1. Yapıyı Kurma Boyutu.....	156
3.7.3.4.2. İlişki Boyutu.....	160
3.7.3.5. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Örgüt	
Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre Test Edilmesi.....	163
3.7.3.5.1. Yapıyı Kurma Boyutu.....	163
3.7.3.5.2. İlişki Boyutu.....	166
3.7.3.6. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Bağlı Olunan	
Üst ile Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre Test Edilmesi...	169
3.7.3.6.1. Yapıyı Kurma Boyutu.....	169
3.7.3.6.2. İlişki Boyutu.....	172
3.7.4. Hazır Mutfak Sektöründeki Firmaların Örgütsel Başarı Düzeyleri.....	174
3.7.4.1. Firmaların Kuruluş Yılı Kriterine Göre Değerlendirilmesi.....	175
3.7.4.2. Firmaların Pazar Payı Kriterine Göre Değerlendirilmesi.....	176
3.7.4.3. Firmaların Ortalama Kar Kriterine Göre Değerlendirilmesi.....	178
3.7.5. Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile Örgütsel Başarı İlişkisi.....	180
3.7.5.1. Yapıyı Kurma Liderlik Davranışı ile Örgütsel Başarı Puanı	
Karşılaştırması.....	180
3.7.5.2. İlişki Kurma Liderlik Davranışı İle Örgütsel Başarı Puanı	
Karşılaştırması.....	182
3.8. SONUÇ.....	184
KAYNAKÇA.....	186
EK 1: ANKET FORMU.....	217

KISALTMALAR LİSTESİ

A.Ş.	: Anonim Şirketi
Bas.	: Basım
Çev.	: Çeviren
Dağ.	: Dağıtım
Derl.	: Derleyen
LDBÖ	: Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği
Ltd. Şti.	: Limited Şirketi
No.	: Numara
Ö.B.P.	: Örgütsel Başarı Puanı
s.	: Sayfa
Vol.	: Volume
Yay.	: Yayım
YTL.	: Yeni Türk Lirası

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Geçmişteki Yöneticilik Anlayışı ile Günümüz Yöneticilik Anlayışının Karşılaştırılması.....	15
Tablo 2. Yöneticilerin Endişeleri.....	16
Tablo 3. Yöneticilerin Değerli Buldukları Yönetim Vasıfları.....	16
Tablo 4. Liderlik Tanımları.....	21
Tablo 5. Profesyonel, Yönetici ve Lider Rollerinin Karşılaştırılması.....	28
Tablo 6. Sistem 4 Modeli'nde Yönetici Davranışları ve Özellikleri.....	57
Tablo 7. İnsan Beyninin Bölümleri ve Özellikleri.....	89
Tablo 8. Duygusal Yönden Zeki Bir İnsanın Sahip Olduğu Kişisel ve Toplumsal Yetkinlikler.....	92
Tablo 9. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Firmalara İlişkin İstatistikî Veriler.....	130
Tablo 10. Örneklem Grubunun Yaş Durumlarına İlişkin İstatistikî Veriler.....	131
Tablo 11. Örneklem Grubunun Cinsiyet Durumlarına İlişkin İstatistikî Veriler....	133
Tablo 12. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Örgüt Birimine İlişkin İstatistikî Veriler.....	134
Tablo 13. Örneklem Grubunun Örgüt Biriminde Çalıştıkları Sürelere İlişkin İstatistikî Veriler.....	135
Tablo 14. Örneklem Grubunun Bağlı Oldukları Üstleri İle Birlikte Çalıştıkları Sürelere İlişkin İstatistikî Veriler.....	137
Tablo 15. Yapıyı Kurma Boyutuna Ait Güvenilirlik İstatistikî.....	139
Tablo 16. İlişki Kurma Boyutuna Ait Güvenilirlik İstatistikî.....	139
Tablo 17. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Firma Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri.....	140
Tablo 18. Yapıyı Kurma Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi.....	141
Tablo 19. Firma Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları.....	142
Tablo 20. Firma Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	143
Tablo 21. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Firma Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri.....	145
Tablo 22. İlişki Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi.....	146

Tablo 23. Firma Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları.....	146
Tablo 24. Firma Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	147
Tablo 25. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Yaş Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri.....	149
Tablo 26. Yapıyı Kurma Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi.....	150
Tablo 27. Yaş Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları.....	150
Tablo 28. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Yaş Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri.....	151
Tablo 29. İlişki Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi.....	152
Tablo 30. Yaş Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları.....	152
Tablo 31. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Cinsiyet Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri.....	154
Tablo 32. Yapıyı Kurma Boyutu İçin Bağımsız Örneklem t-testi.....	154
Tablo 33. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Cinsiyet Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri.....	155
Tablo 34. İlişki Boyutu İçin Bağımsız Örneklem t-testi.....	156
Tablo 35. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri.....	157
Tablo 36. Yapıyı Kurma Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi.....	157
Tablo 37. Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonuçları.....	158
Tablo 38. Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	159
Tablo 39. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri.....	160
Tablo 40. İlişki Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi.....	161
Tablo 41. Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonuçları.....	161

Tablo 42. Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları...	162
Tablo 43. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Örgüt Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri.....	163
Tablo 44. Yapıyı Kurma Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi.....	164
Tablo 45. Örgüt Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları.....	164
Tablo 46. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Örgüt Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri.....	166
Tablo 47. İlişki Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi.....	167
Tablo 48. Örgüt Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları.....	167
Tablo 49. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Bağlı Olunan Üst İle Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri.....	169
Tablo 50. Yapıyı Kurma Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi.....	170
Tablo 51. Bağlı Olunan Üst İle Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları.....	170
Tablo 52. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Bağlı Olunan Üst İle Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri.....	172
Tablo 53. İlişki Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi.....	173
Tablo 54. Bağlı Olunan Üst İle Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları.....	173
Tablo 55. Firmaların Kuruluş Yılları.....	175
Tablo 56. Firmaların Kuruluş Yılı Kriterine Göre Örgütsel Başarı Puanları.....	175
Tablo 57. Firmaların Ortalama Ürün Fiyatları.....	176
Tablo 58. Firmaların Ortalama Aylık Ürün Satış Miktarları.....	177
Tablo 59. Firmaların Pazar Payı Kriterine Göre Örgütsel Başarı Puanları.....	178
Tablo 60. Firmaların Son Üç Yılda Elde Ettikleri Ortalama Karları.....	178
Tablo 61. Firmaların Ortalama Kar Kriterine Göre Örgütsel Başarı Puanları.....	179
Tablo 62. Firmaların Toplam Örgütsel Başarı Puanları.....	179

Tablo 63. Yapıyı Kurma Liderlik Davranışı İle Örgütsel Başarı Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	180
Tablo 64. İlişki Kurma Liderlik Davranışı İle Örgütsel Başarı Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	182

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Günümüz İş Ortamında Karar Verme	10
Şekil 2. Teknik, İnsani ve Kavramsal Yeteneklerle Yönetmel Düzeyler Arasındaki Bağlantı.....	13
Şekil 3. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki İlişki.....	19
Şekil 4. Lider-İzleyiciler Yetki İlişkileri.....	24
Şekil 5. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	36
Şekil 6. Lider Davranış Biçimleri.....	37
Şekil 7. Ohio Üniversitesi Yaklaşımı.....	52
Şekil 8. Yönetim Biçimleri Yaklaşımı.....	58
Şekil 9. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	61
Şekil 10. Amaç-Yol Modelinin Şematik Açıklaması.....	63
Şekil 11. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Modeli.....	65
Şekil 12. Sürdürülebilir Global Rekabetçi Avantajın Elde Edilmesi.....	71
Şekil 13. Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci.....	72
Şekil 14. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Boyutları.....	84
Şekil 15. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	115
Şekil 16. Değişen Çevresel ve Örgütsel Koşullar ve Liderliğin Önemli Hale Gelmesi	120
Şekil 17. Yöneticilik ve Liderlik Durumlarında Örgütsel Başarı Gelişimi.....	123
Şekil 18. Araştırmanın Modeli.....	128
Şekil 19. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Firmalara İlişkin Yüzde Verileri.....	130
Şekil 20. Örneklem Grubunun Yaş Durumlarına İlişkin Yüzde Verileri.....	132
Şekil 21. Örneklem Grubunun Cinsiyet Durumlarına İlişkin Yüzde Verileri.....	133
Şekil 22. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Örgüt Birimine İlişkin Yüzde Verileri.....	134
Şekil 23. Örneklem Grubunun Örgüt Biriminde Çalıştıkları Sürelere İlişkin Yüzde Verileri.....	136
Şekil 24. Örneklem Grubunun Bağlı Oldukları Üstleri İle Birlikte Çalıştıkları Sürelere İlişkin Yüzde Verileri.....	138
Şekil 25. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Firma	

	Değişkenine Göre Ortalama Grafiği.....	144
Şekil 26.	Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Firma Değişkenine Göre Ortalama Grafiği.....	148
Şekil 27.	Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Yaş Değişkenine Göre Ortalama Grafiği.....	151
Şekil 28.	Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Yaş Değişkenine Göre Ortalama Grafiği.....	153
Şekil 29.	Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre Ortalama Grafiği.....	159
Şekil 30.	Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre Ortalama Grafiği.....	162
Şekil 31.	Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Örgüt Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre Ortalama Grafiği.....	165
Şekil 32.	Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Örgüt Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre Ortalama Grafiği.....	168
Şekil 33.	Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Bağlı Olunan Üst İle Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre Ortalama Grafiği.....	171
Şekil 34.	Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Bağlı Olunan Üst İle Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre Ortalama Grafiği.....	174
Şekil 35.	Firmaların Pazar Payları.....	177
Şekil 36.	Yapıyı Kurma Liderlik Davranışı İle Örgütsel Başarı Arasındaki Korelasyon İlişkisini Gösteren Serpilme Diyagramı.....	181
Şekil 37.	İlişki Kurma Liderlik Davranışı İle Örgütsel Başarı Arasındaki Korelasyon İlişkisini Gösteren Serpilme Diyagramı.....	183

GİRİŞ

Yaşadığımız dönemde işletmeler global bir dünyanın kuruluşları haline gelmişlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, artan rekabet firmaları da artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Bu ortamda başarılı bir yönetim için yöneticilerin, yöneticiliğin gerektirdiği birtakım yeteneklere de sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir.

Lider, topluma yarar sağlayan değişimi yönetmek için, sorumluluğu; sezgi, zeka ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişidir.

Liderlik ise bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmelerini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemelerini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmalarını sağlayan enerjik bir süreçtir.

Günümüzde liderlik, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmakta, sürdürülebilir örgütsel başarının ve yok edici rekabet ortamında firmaların varlıklarını korumaları için anahtar bir kavram olarak görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı Çanakkale hazır mutfak sektöründeki yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarını, “yapıyı kurma” ve “ilişki” boyutları yönünden tanımlamak, bu davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını tespit etmek ve bu liderlik davranışlarının örgütsel başarı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Bu bağlamda araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde organizasyon kavramı, yönetim ve yöneticilik kavramları, lider ve liderlik kavramları genel hatları ile açıklanmış, daha sonra da çeşitli liderlik yaklaşımları hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde örgütsel başarı kavramı ve bu kavramın değerlemesindeki kriterler üzerinde durulmuş ve örgütsel başarıda liderliğin etkisi anlatılmıştır.

Üçüncü bölüm olan uygulama bölümünde ise, Çanakkale hazır mutfak sektöründe çalışan örneklem grubunun yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamalarına ilişkin bulgular, firmaların örgütsel başarı düzeylerine ilişkin bulgular ve yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel başarı üzerindeki etkisine ait bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde organizasyon kavramı, yönetim ve yöneticilik kavramları, lider ve liderlik kavramları genel hatları ile açıklanmış, daha sonra da çeşitli liderlik yaklaşımları hakkında bilgi verilmiştir.

1.1. ORGANİZASYON KAVRAMI

Organizasyon kavramı başlıca iki anlam taşır. Birincisi süreç ya da işlem olarak organizasyon, ikincisi yapı ya da varlık olarak organizasyon. Bir işlem olarak organizasyon (örgütlenme), amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplanması, işleri yapacak kişilerin, onların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, insanların bir arada en etkin şekilde çalışabilmesi için gerekli fiziksel ortamın hazırlanmasıdır (Özalp, 2002: 78). Yapı ya da varlık olarak organizasyon ise, günlük hayattaki insan ilişkilerinde sıkça karşımıza çıkar.

İnsanlar günlük yaşantılarını sürdürürlerken çeşitli organizasyonlarla ilişki halindedirler. Bu ilişki bir örgütü oluşturmak, başka bir organizasyonun içinde yer almak, herhangi bir işletmenin ürünlerinden yararlanmak veya belirli bir örgüt tarafından oluşturulan kurallara uymak şeklinde olabilir (Erdoğan, 1991: 1). Bu faaliyetler hepimizin değilse bile, birçoğumuzun hayatının büyük bir kısmını kapsar (Hicks, 1974: 201). Görüldüğü gibi insanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 204) ve bir topluluğa ihtiyaçları vardır. Bu bağlamda insanların topluluğa ihtiyaç duyduklarını belirten ilk eser, 1887’de yayımlanan Ferdinand Toennies’in “Cemaat ve Cemiyet” (Gemeinschaft und Gesellschaft) adlı eseridir (Drucker, 2003: 198). Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür,

cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış, korkudan yetenekleri körelmiş durumdadır. Bu nedenle bireyler kendi ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyarlar ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hissederler (Eren, 2004: 431). Bu bakımdan ele alındığında organizasyonlar da insanların oluşturduğu tasarımlardır (Sargut, 2001: 221). Devlet, üniversiteler, fakülteler, işletmeler, fabrikalar, uluslararası kuruluşlar, aile, dernekler vb. sonsuz sayıda organizasyon örneği düşünebiliriz (Özalp, 2002: 78).

Organizasyonlarla ilgili yapılan çalışmalarda, organizasyon kavramının herkesçe kabul edilen açık bir tanımının olmaması çok ilginçtir. Bu çalışmalarda genellikle “bir organizasyon nedir?” gibi sorulara çok az yer verilir. March ve Simon (1958) bile klasik kitapları “Organizasyonlar”da şu cümleyi kullanmışlardır: “Bu kitap, organizasyon teorileri ile ilgilidir. Organizasyon terimini tanımlamaktan ziyade, organizasyon örnekleri vermek daha kolaydır” (Leblebici ve Salancik, 1989: 301).

Organizasyon kavramı, antik Yunanca’da “alet” ya da “araç” anlamına gelen “organon” yani “organ” sözcüğünden türetilmiştir. Organ, canlı varlıkların hayatlarını sürdürebilmek için yerine getirmek istedikleri fonksiyonları icra eden vücut parçalarına verilen ortak isimdir. Bu tanım genel anlamda bir örgüt için de geçerlidir. Çünkü bir işletmenin yerine getirmek istediği fonksiyonları yerine getiren her parçası onun organıdır (Genç, 2005: 32). Yukarıda da bahsedildiği gibi, kavram önceleri doğal bilimlerde organ (insan vücudundaki organlar gibi) anlamında kullanılmış, sonraları ise işletme yönetiminde kullanılır hale gelmiştir. Ortaya çıktığı köke bakarak organizasyonu, “yönetim organlarının belirtilmesi ve içinde insanların etkileşim halinde buldukları yapısal bir süreç” olarak tanımlamak mümkündür (Şimşek, 2006: 216).

Bir oluşumun organizasyon olabilmesi için, yerine getirilmesi gereken birkaç koşul bulunur. Bunlar (Mescon ve diğerleri, 1998: 7):

- 1- Kendini grubun parçası olarak gören en az iki kişi,
- 2- Grup üyeleri tarafından paylaşılan en az bir hedef,
- 3- Paylaşılan bu hedef doğrultusunda bilinçli olarak hareket eden grup üyeleri.

Bu koşulları bir araya getirince; “organizasyon, ortak bir hedefe doğru bilinçli bir şekilde hareket eden insan topluluğudur” şeklinde tanımlanabilir (Mescon ve diğerleri, 1998: 7).

Diğer bir ifade ile organizasyon, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapı, kaide ve süreçler bütünüdür (Dinçer, 2004: 472).

Yönetim ve organizasyon birbirini tamamlayan bir paranın iki yüzü gibidirler (Şimşek, 2006: 211). Bu nedenle, organizasyonu düşündüğümüzde dolayısıyla yönetimini de düşünmüş oluruz. Organizasyonları rastgele insan topluluğundan (gayriresmi bir grup, bir kalabalık) ayırt eden şey ise, yöneticinin ve yönetim sistemin varlığıdır (Mintzberg, 1989: 7).

1.2. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI

1.2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, birden çok insanın belli bir sorun, belli bir amaç için birlikte çalışması durumunda ortaya çıkan bir süreçtir. Bu niteliğine bakarak yönetimin başlangıcının, insanların bir arada yaşamayı öğrendikleri çağa kadar indirilmesi mümkündür.

Günümüzden dört bin yıl kadar öncesinden başlayan ve insanların toplu yaşamaya başladıkları yıllara kadar inen binlerce yıllık dönem, yönetim bakımından belirgin olmayan bir dönemdir. Bu yıllara ilişkin bulunan bilgiler insanların, düşmandan korunmak için hendek açmak, duvar yapmak ve doğal yıkımların verdiği zararı azaltmak için barınak yapmak gibi büyük toplumsal dayanışma gerektiğinde bir araya gelerek çalıştıklarını göstermektedir (Başaran, 1984: 11).

Nitekim tarihçi Daniel A. Wren, yönetim düşüncesinin başlangıcını M.Ö. 5000’li yıllara kadar götürmektedir. Sümerler, o dönemde hem ticari ilişkilerde hem de devlet yönetiminde geçerli olan ilkeler ve kayıtlara sahip bulunmaktaydılar. Yine M.Ö. 4000-2000 yılları arasında, Eski Mısır’da yapılan piramitler organize bir çabanın sonucunda ortaya çıkan eserlerdir (Aktan, 2003: 1-2; Genç, 2005: 41). Piramitlerin yapılması için gerekli malzemelerin sağlanması, çalışanlar arasındaki uyumu sağlama, onların beslenme sorununu halletme vb. konularda gösterilen başarı (Efil, 2006: 35), hiç kuşkusuz planlamayı, işbölümünü, programlamayı, kontrol ve nezaketi gerektirmekteydi (Baykal, 1981: 6). Yine o yıllarda çöllerin çevrelediği Nil Vadisi’nin sosyal ve ekonomik gelişme için uygun doğal bir ortam meydana getirdiğini de bilmekteyiz. Nil Nehri’nin düzenli taşması sebebiyle vadi verimliydi (Eryılmaz, 1998: 215). Ancak, bir süre sonra nehir taşmalarının sulama tesisleriyle önlenmesi gerekmiş (Baransel, 1993: 162) ve bu nedenle sulama sisteminin korunması, bakımı ve yönetimi için “katipler” adı verilen bir memur grubu ortaya çıkmıştır (Eryılmaz, 1998: 215). Ayrıca, Nil Nehri’nin bir su yolu olarak kullanılması, Mısır’ın zenginliklerinin bu yolla taşınması, Nil boyunca firavun mezarlarının yapılması, Nil’in kullanılmasını yönetmeyi gerektirmiştir (Başaran, 1984: 16). Yönetimin ortaya çıkmasında bunların dışında dinin, ticaretin, nüfus büyümesinin ve savaşların da önemli rolü olmuştur (Eryılmaz, 1998: 215).

Görüldüğü gibi, amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda, işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerden oluşan yönetim uygulamaları (Baransel, 1993: 5), insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak, yönetim kavramının bir disiplin olarak sistemli bir biçimde incelenmesi oldukça yenidir (Baykal, 1981: 4). Kavramın bu ölçüde yeni olmasının

nedeni, 18. yüzyılda başlayan sanayi devrimine gelinceye kadar üretime dayalı büyük kuruluşların yokluğudur (Yozgat, 1989: 1). Gerçekten modern teknolojiye dayanan sanayileşme, iktisadi hayatın yapısını kökünden değiştirmiştir (Akçaylı, 1995: 1). İnsanlar sanayi devrimi ile yüzyıllardır el emekleri ve kendi güçlerine dayanan çalışma şekillerini, (örneğin tarımda kara sabanı, kendi evindeki el dokuma makinesini) terk etmişlerdir. Yeni teknolojilerin üretimde kullanılması, insanlığın o güne dek görmediği üretim artışlarına neden olmuştur. Sonuç olarak sanayi devriminin, kendisinden önceki yüzyıllara dayanan bilgi birikiminin yeni uygulama alanlarına aktarılması sürecini başlattığı, yeni uygulama ve deneyimlerin de yine yeni bilgilerin edinilmesine yol açtığı söylenebilir (Kutlu, 2000: 9). Tüm bunların sonucunda sanayi devrimi ve II. Dünya Savaşı'nın da etkileriyle yönetim kavramı bilimsel olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu iki büyük etki ile örgütlerin sayısı ve büyüklükleri artmış ve rekabet ortamının oluşması ile örgütlerin önemli bir değişime sahip oldukları görülmüştür. Modern toplumlarda, insanlar örgütlerle iç içe yaşamaktadırlar. Bu nedenle örgütlerin sağlıklı bir biçimde yönetimi büyük önem kazanmıştır (Celep, 2004: 3).

Yönetim kavramı, “yardım”, “yöneltme”, “işbirliği”, kavramlarını içermekte ve ancak birden fazla kişiden oluşan bir grup içinde söz konusu olmaktadır (Canman, 1995: 1). Buna göre yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi, bireyler tek başlarına her zaman ve her yerde belirli amaçlarına ulaşmakta zorluk çektiklerinde çoğu kez birlikte çalışmaya yönelirler. İnsan yaşamı sınırlı olduğundan ve bu sınırlı süre içinde en iyisini elde etme isteği bireyi istese de istemese de birlikte çalışmaya iter. Çünkü bireyin fiziksel ve düşünsel gücü, bir grubu oluşturan bireylerin ortak gücünden daha fazla olamaz (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 5-6).

Yönetim kavramı, en geniş anlamda; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder (Baransel, 1993: 25).

Diğer bir ifade ile yönetim, “insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır” (Tosun, 1992: 161).

Yönetim belli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, diğer bir ifade ile başkalarına iş gördürme faaliyetidir (Özalp, 1985: 85).

Eski kaynaklarda idare ya da sevk ve idare olarak kullanılan yönetim kavramı (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 164), evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir (Baransel, 1993: 25; Mucuk, 2005: 75). Süreç olarak yönetim, birtakım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim ise, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder.

Bu üç yönden yönetimi: “... Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü...” olarak tanımlamak mümkündür (Baransel, 1993: 25).

Diğer bir ifade ile yönetim, önceden belirlenen ya da sonradan yenilenen amaçlara ulaşmak için planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme ve denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin, ustalıkla uygulamaya geçirilmesi sürecidir.

“Planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme ve denetleme” aşamaları ifadeleri bizi, yönetimin bir süreç olduğu yargısına ulaştırır.

“İşlemlere ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin...” ifadesi yönetimin bilim olduğu yargısını vurgular.

“Teori, model, yaklaşım ve ilkelerin ustalıkla uygulanmaya götürülmesi...” ifadesi yönetimin sanat yönünü göstermektedir (Akdemir, 2004: 140).

1.2.2. Yöneticilik Kavramı

Bütün sosyal gruplarda, bir tarafta emir verenler veya kumanda edenler, diğer tarafta itaat edenler veya emirleri yerine getirenler vardır (Akçalı, 1995: 3). Bu bağlamda insan davranışlarının yönetimi genel olarak yönetim sürecinin en karmaşık basamağı olarak tanımlanır. Fiziksel ve organizasyonel yapıların tasarım ve yaratım süreci ancak “bu yapılara dahil olacak insanların çeşitliliği ve kendine özgü olmaları” göz ardı edildiğinde rasyonel ve öngörülebilir olarak kabul edilebilir. Bu nedenle de insan davranışlarının yönetimi haklı olarak organizasyon araştırmacılarının zamanlarının ve enerjilerinin büyük kısmını almaktadır (Manz ve Neck, 1991: 87).

Günümüzde bir örgütün maddi ve beşeri yönünün, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir biçimde yönetilmesinde birinci derecede pay sahibi olan kesim yöneticilerdir (Bingöl, 1998: 261). Konu şirketin karlılığı, şehrin yerel yönetiminin etkinliği ya da tuttuğumuz takımın galibiyet oranı, hangisi olursa olsun, dikkatimiz genellikle organizasyonun kimin tarafından yönetildiğine, başka bir deyişle yöneticisine yoğunlaşır (Hicks ve Gullett, 1981: 5).

İngilizce’de “yönetici” anlamına gelen “*manager*” sözcüğünün kökü Latince’deki “*el*” anlamına gelen “*manus*” sözcüğüdür. Bu kökten etimolojik olarak Fransızca’daki “*manege*” sözcüğü türetilmiştir ki manege sözcüğü o zamanlar, atçılık okulunda atları yetiştirmek ve terbiye etmek anlamında kullanılmaktaydı. Sözcüğün bu anlamı kazandığı, beygir gücünün kritik olduğu yıllarda, at terbiyeciliği de pek doğal ki çok önemli bir işlevdi (De Vries, 2007: 234).

Yönetici, “işletme kaynaklarını kullanarak ya da kaynak yaratarak işletme amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli tedbirleri önceden alan ya da gerektiğinde anında strateji geliştiren ve uygulayan kişidir” (Akdemir, 2004: 21).

Yöneticiyi, “yapılmasından sorumlu tutulduğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişi” olarak da tanımlayabiliriz (Mirze ve Ülgen, 2006: 24-25).

Organizasyonlar hem rasyonel hem de sezgisel yöntemleri kullanarak karar veren yöneticilerden oluşur (Daft, 2004: 455). Karar verme yöneticinin temel görevlerindendir (Tortop ve diğerleri, 1999: 130). Gerçekten de işletmelerde her düzey yöneticinin sık sık karar verme mecburiyetinde oldukları bilinir. Bu nedenle de iyi bir yöneticiyi diğerlerinden ayıran özellik, isabetli kararlar vermesidir (Tatar ve Üner, 1992: 70). Karar vermek yöneticilik için o kadar önemlidir ki, bazen yöneticilik bir “karar verme işi” olarak da tanımlanabilir (Koçel, 1995: 34-35). Bu nedendir ki yöneticiler ile organizasyonlar karşılıklı bir etkileşim içindedirler. Çünkü organizasyondaki değişimler yöneticiyi etkilerken, yöneticinin karar ve davranışları da bu ortamı etkiler (Efil, 2006: 281).

Günümüz iş ortamında karar verme aşağıdaki Şekil 1’de görülmektedir (Kotter, 1996: 56; Daft, 2004: 448):

Şekil 1. Günümüz İş Ortamında Karar Verme

Günümüz İş Ortamı

- Yeni stratejiler, yeniden yapılanma, şirket birleşmeleri, küçülme, yeni ürün veya pazar gelişimi vb. yüzünden büyük ölçekli talep değişimleri



Organizasyon İçinde Alınan Kararlar

- Daha büyük, daha karmaşık, daha duygusal konulara dayanan
- Daha çabuk alınan
- Yöntem ve sonuç hakkında daha belirsiz ortam,
- Karar almada ve uygulamada işbirliği içerisinde daha çok insan



Yeni Karar Alma Süreci

- Hiçbir birey bütün önemli kararlar için gereken bilgiye sahip olmadığından herkesin ortak fikri gerekir
- Doğru kararlar için belirsiz verilere daha az güvenmek iyi bir temeldir
- Kararlar takım olabilen güçlü bir ortak yönetimin rehberliği ile alınır

Kaynak: (Kotter, 1996: 56; Daft, 2004: 448).

Günümüz dinamik dünyasında organizasyon yönetimi, basit ve bildik formüller kullanılarak başarıya ulaşılamayacak kadar karmaşık bir iş halini almış (Mescon ve diğerleri, 1998: 3), yaşanan çevresel değişim, yöneticilerin yeni koşullardaki karakter özelliklerinin yeniden sıraya konmasına olan ihtiyacı doğurmuştur (Üsdiken, 1992: 209).

Bütün organizasyonların yönetilme ihtiyacı dahil olmak üzere bazı ortak karakteristik özellikleri vardır. Doğal olarak da yöneticilik işinin de ortak özellikleri bulunur (Mescon ve diğerleri, 1998: 12).

1.2.2.1. Yönetici Özellikleri

Yönetici özelliklerini “*teknik özellik*”, “*insani (beşeri) özellik*” ve “*kavramsal özellik*” olmak üzere üç başlıkta toplayabiliriz (Akdemir, 2004: 153; Koparal, 2002: 10; Tatar ve Üner, 1992: 72).

1.2.2.1.1. Teknik Özellik

Teknik yetenek, bir işin başarılması için özel bilgi ve tecrübe sahibi olmayı ve o işin gerektirdiği araç ve teknikleri kullanma becerisini ifade eder. Makine operatörünün, muhasebecinin ve elektrik teknisyeninin yaptığı iş büyük ölçüde teknik yetenek gerektirir. Organizasyonun alt kademelerine inildikçe teknik yetenekler çok daha ağır basar ve çok büyük önem taşır (Koparal, 2002: 11). Üretimdeki teknik aşamalar, üretim faaliyetlerinin içinde bulunan teknik elemanlarla (mühendis, ustabaşı) gerçekleştirildiği için (Dolgun, 2003: 10), bir mühendis veya ustabaşı makinelerin nasıl çalıştığını bilmezse, üretim sürecini yönetmesi de söz konusu olamaz (Tatar ve Üner, 1992: 73). Bunların yanında, yöneticiler teknik işleri yapan kişiler olmasa da işin yapılışı konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar (Akdemir, 2004: 153).

1.2.2.1.2. İnsani (Beşeri) Özellik

Yöneticinin kademesi yükseldikçe, sorunları teknik bilgiyle çözme ve teknik destek vermek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlama, yöneltme, koordinasyon vb. işler ön plana çıkar (Mucuk, 2005: 80). İşte bu noktada insani özellik, insanlarla geçinebilmeyi, başkalarıyla çalışabilmeyi ifade eder (Akdemir, 2004: 153). İnsani özellik yönetimin her kademesinde çok önemlidir (Koparal, 2002: 11). Özellikle orta düzey yöneticileri, çok kere üst yönetimin baskısı ile alt kademenin direnci arasında kaldıkları için (Baltaş ve Baltaş, 2000: 76), bu sorun yöneticilerin insanların düşüncelerini iyi anlaması ve onlarla devamlı iletişim halinde bulunması ile giderilebilir (Hatiboğlu, 1993: 223).

1.2.2.1.3. Kavramsal Özellik

Kavramsal özellik, yöneticinin işletmeyi bir bütün olarak görmesiyle ilgilidir. İşletme yöneticilerinin işletmenin tüm işlevlerini kavrayarak, bölümler arası bağlantıları ve iletişimlerini görebilmeleri gereklidir (Akdemir, 2004: 153). Organizasyonun her biriminin diğer birimleri nasıl etkilediğini bilmek, bir bölümdeki değişimin diğer bölümlerde nasıl bir değişim yarattığını bilmek, bireylerin ve bölümlerin çevre, toplum ve endüstri ile ilişkilerini görebilmek kavramsal beceri sayesinde mümkündür (Koparal, 2002: 11). Kavramsal beceri yönetim basamaklarında yukarıya doğru tırmanıldıkça önemini artırır. Üst düzey yöneticiler, özellikle uzun dönemli ve kapsamlı planlar yaparlarken kavramsal beceriye ihtiyaç duyarlar (Tatar ve Üner, 1992: 73).

Aşağıdaki Şekil 2’de teknik, insani ve kavramsal yeteneklerle yönetsel düzeyler arasındaki bağlantı gösterilmiştir (Akdemir, 2004: 154):

Şekil 2. Teknik, İnsani ve Kavramsal Yeteneklerle Yönetsel Düzeyler Arasındaki Bağlantı

	Teknik Beceri	İnsani Beceri	Kavramsal Beceri
Üst Düzey Yöneticiler			
Orta Düzey Yöneticiler			
Birinci Basamak Yöneticiler			
Yönetici Olmayanlar (Personel)			

Kaynak: (Akdemir, 2004: 154).

İşletmede işler büyük veya küçük olabilir. Hiyerarşinin en alt düzeyinde, işlemsel düzeyde yapılması gerekli işlerin yanı sıra üst düzeyde işletmenin tümünü ilgilendiren, daha önemli, büyük ve karmaşık işler de vardır. Dolayısıyla yöneticiler sadece büyük işleri yapan kişiler değildir. İşletmelerdeki küçük ve önemsiz gibi görünen işlerin de etkili ve verimli bir şekilde yapılması gereklidir. Her düzeydeki yönetici, insan da dahil olmak üzere, elindeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak işletmeyi hedeflenen ve istenen sonuçlara ulaştırmakla görevlidir (Mirze ve Ülgen, 2006: 25).

İşletmenin geleceğini ilgilendiren en önemli kararları yöneticiler alır, işleri planlar, düzenler, çalışma düzenini ve iş akışını sağlar, işgörenleri denetler, uyum içinde çalışmalarına ve gerekirse onların yetişmesine yardımcı olur. Bu derece önemli işleri bulunan yöneticilerin kuşku yok ki birçok nitelik ve yetenekleri üstünde toplamaları gerekir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 6).

“İsviçre Psikoteknik Kurumu”nun yöneticilerde bulunması gereken nitelik ve yetenekler konusunda yaptığı araştırma sonucunda bir yöneticide bulunması gerekli yetenek ve nitelikler şu şekilde belirlenmiştir (Efil, 2006: 26):

- İnsanları tanımak,
- Objektif olmak,
- Kendine güvenmek,
- Yerinde kararlar alabilmek,
- İnisiyatif sahibi olmak,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- Kuvvetli bir iradeye sahip olmak.

Yine aynı kurum aşağıda belirtilen özelliklere sahip olanların da yönetici olamayacağını ileri sürmektedir (Efil, 2006: 26):

- Anlayışsız olmak,
- Taraf tutmak,
- Çabuk etkilenmek,
- Kararsız olmak,
- Sağduyusuz olmak,
- Korkak olmak.

Dünyadaki değişimler tüm organizasyonları (holdingler, şirketler, küçük ve orta ölçekli firmalar, kamu iktisadi teşebbüsleri, kamu kurumları vb.) değişime zorlamaktadır (Aktan, 2003: 13). Bu nedenle organizasyonel değişimin konusu son yıllarda daha fazla incelenmeye başlanmıştır (Bommer ve diğerleri, 2005: 733). Bu bağlamda yeni keşif ve icatlar işleri yapmakta kullandığımız standart yolların yerini hızlı bir şekilde almaktadır (Daft, 2004: 399). Bu yaşanan değişim içerisinde geçmişten günümüze yöneticilerin olaylara bakış açılarının da değiştiğini gözlemliyoruz (<http://www.isguc.org>). Aşağıdaki Tablo 1’de geçmişteki yöneticilik anlayışı ile günümüzdeki yönetim anlayışı karşılaştırılmıştır.

Tablo 1. Geçmişteki Yöneticilik Anlayışı ile Günümüz Yöneticilik Anlayışının Karşılaştırılması

<u>Yöneticiler İçin</u>	
20. Yüzyıl Bakış Açısı	21. Yüzyıl Bakış Açısı
Günü kurtarmak	→ Vizyoner olmak
Susturmak	→ Korumak
Sözünü kesmek	→ Dinlemek
Emir vermek	→ Sorumluluk vermek
Tenkrit etmek	→ Rehberlik etmek
Şüphe etmek	→ Güvenmek
Tedavi etmek	→ Problemin köküne inmek
Tek adam olmak	→ Yerine adam yetiştirmek
Şeflik	→ Koçluk
Amirlik	→ Antrenörük
Engellemek	→ Özgürleştirmek
Akıl önde	→ Duygu önde
Akla endeksli	→ Kalbe endeksli
Mevki ve güç	→ İnsaniyet ve tevazu
Kötümserlik	→ İyimserlik
Eğitim=Masraf	→ Eğitim=Yatırım

Kaynak: (Çetin, 2006: 61).

Belki de insanların duyduğu endişedendir ki, yöneticiler çoğu zaman değişimi sağlayamamakta veya değişimin yol açtığı sorunları çözememektedir.

Aşağıdaki Tablo 2’de çeşitli kurumlardan 500 yöneticinin, yönetim alanındaki endişelerini sıraladıkları bir inceleme bulunmaktadır (Hersey ve diğerleri, 2001: 108):

Tablo 2. Yöneticilerin Endişeleri

ENDİŞE	DEĞER
Kişiler arası iletişimi sağlayamama	9.0
Çok fazla iş yükü nedeniyle kriz yönetimiyle başa çıkamama	8.0
Performans konusunda geri bildirim eksikliği	7.0
Koyulan amaçların uygun olmaması ya da hiç amaçsız olma	6.2
Yeterli eğitime sahip olmama	5.7
Yükselme için elverişli ortamın olmaması	5.6
Verilen ödüllerin performansla bağlantılı olmaması	4.9
Çalışan başına düşen aşırı iş yükü	3.9
"Üstüm görevimi yapmaya izin vermeyecek" düşüncesi	3.2
İlgi çekici (yarışmaya itici) iş eksikliği	1.8
Not: 10 = Çok önemli, 1 = Az önemli	

Kaynak: (Hersey ve diğerleri, 2001: 108).

Görüldüğü gibi her bir endişe etkin olmayan bir liderlik ve yönetimin sonucudur ve bu endişeler ancak etkin bir liderlik-yönetim tarafından ortadan kaldırılabilmektedirler (Hersey ve diğerleri, 2001: 108).

Robert Half International Şirketi'nin bir bölümü olan RHI Yönetim Kaynakları, Amerika Birleşik Devletleri'nin en büyük 1000 şirketinin yöneticileri ile bir araştırma yapmıştır. Yöneticilere, "aşağıdaki yönetim vasıflarından hangisinin daha değerli olduğuna inanıyorsunuz?" diye sorulmuştur (Hersey ve diğerleri, 2001: 9).

Tablo 3. Yöneticilerin Değerli Buldukları Yönetim Vasıfları

VASIF	DEĞER
Liderlik yetenekleri	%47
Kişiler arası iletişim	%35
Takım yönlü (temelli) çalışma yaklaşımı	%9
Organizasyonel zaman yönetimi	%5
Kararlılık (iş bitiricilik)	%4
Toplam	%100

Kaynak: (Hersey ve diğerleri, 2001: 11).

Araştırma bulgularını yorumlayan RHI Yönetim Kaynakları idari direktörü Cecil Gregg şunu gözlemlemiştir: “Günümüzdeki büyüme ekonomisinin büyüme çabalarına hızla ayak uydurma faaliyeti vardır... Bu ortam içinde, liderlik becerileri kritik önemdedirler” (Hersey ve diğerleri, 2001: 11). Bu bağlamda günümüz yöneticilerinin, işgörenlerin yüksek bir performans göstermelerini sağlayabilmek için, yöneticilikten liderliğe doğru bir gelişme göstermeleri gerekmektedir (Genç, 2005: 26).

1.3. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

1.3.1. Lider Kavramı

Lider, liderlik ve liderlik yapmak gibi kelimelerin Anglosakson dilindeki etimolojik kökeni “patika” ya da “yol” anlamına gelen “*lead*” sözcüğüdür. “*Leaden*” fiili “*seyahat etmek*” anlamına gelir. Bu nedenle, lider, önde yürüyerek birlikte seyahat ettiği kişilere yolu gösteren kişidir (De Vries, 2007: 20).

Lider terimi, muzaffer ordulara kumanda eden, ışıldayan gökdelenlerin tepesinden güçlü şirketler imparatorluğunu yöneten veya ulusların rotasını biçimlendiren dinamik bireyler anlamlarında kullanılabilir (Yukl, 2002: 1).

Lider, enerjisi, girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, yaratıcılık gücü, adalet duygusu, yardım aşkı vb. nitelikleriyle ayrıcalıklı bir insandır (Tosun, 1992: 392).

Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden ve onları etkileyen kişidir (Koçel, 2005: 583).

Lider, organizasyona hedef gösteren kişilik ve bütünlük kazanmasında en çok paya sahip olan kişidir (Akdemir, 2004: 223).

Grup ve örgütleri oluşturan insanlar farklı görüş düşünce ve eğilimlerle, farklı çevrelerden edindikleri bilgi ve tecrübelerle sahiptirler. Bu durum onların farklı amaçlara, inançlara ve tutumlara sahip olmaları sonucunu doğurur. Bu farklı kültürel çeşitliliğe sahip bireyleri, belirli amaçlar, normlar, değerler ve kültür ortamına sahip işletme içerisinde, bir arada tutma ve verimli bir şekilde çalıştırma liderlik bilgi ve becerisini gerektirir (Eren, 2005: 443).

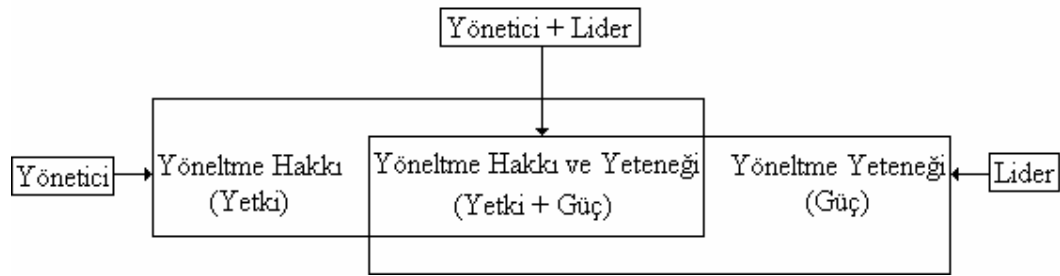
1.3.2. Liderlik Kavramı

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir lider ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi kişisel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bir gruba ihtiyaç duyar. Belirli amaçlara yönelmiş bulunan bir insan grubunun hedeflere doğru yönlendirilmesi de ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirir (Eren, 1996: 387). Bu nedenle günümüz işletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konulardan birisi de liderlik konusudur. Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı konunun önemini daha da artırmaktadır. Günümüz yöneticilerinin, kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir (Koçel, 2005: 583). Bu nedenle de yöneticiler kendi bölümlerine has görevlerde becerili olmaktan, bu görevleri yapan insan ve grupları yönetmede becerili olmaya doğru yönelmek durumundadırlar (Voss, 2002: 21).

Herhangi bir işletmenin uyumlu bir biçimde faaliyet gösterebilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir ki bu yönetim fonksiyonunu da yönetici yerine getirir. Ancak burada herhangi bir kimsenin sadece bu yönetici pozisyonunu doldurabilmesi ve yönetici rolünü oynamasını anlamamak gerekir. Konumuz bakımından anlaşılması gereken yönetici “lider yönetici”dir (Ertürk, 2000: 151). Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için, yasal hakkının yanı sıra yeteneğinin de olması aranan bir özelliktir. Bu durumda yöneticilik özellikleri ile liderlik özellikleri aynı kişide

toplantır. Örnek olarak, bir yöneticinin personeli ile sürekli iletişim içinde olması, ılımlı yaklaşımı ile kendini benimsetmiş olması, kişisel özellikleri ile etkili olması mutlaka tercih edilir. Günümüz çağdaş işletmecilik anlayışı da bunu gerektirir (Berberoğlu, 2002: 122). Aşağıdaki Şekil 3'te yöneticilik ve liderlik arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Şekil 3. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki İlişki



Kaynak: (Berberoğlu, 2002: 122).

Lider kavramını tek başına ve gerçek anlamı ile kullandığımızda ortada yasal bir yetki yoktur. Lider gücü ve yeteneği ile ortaya çıkar. Zaman içerisinde liderlerin yasal bir pozisyona gelerek yetki sahibi olduklarını görmekteyiz. Kurtuluş Savaşı lideri Atatürk'ün cumhurbaşkanı olması buna örnek verilebilir. Burada liderin izleyicileri ile birlikte amaçlarına ulaştığını, başarılı olduğunu ve daha yaygın bir kitle üzerinde etkili olabildiğini görüyoruz. Verilen örnekte olduğu gibi, liderin yasal bir pozisyona gelerek, yönetme hakkını elde etmesi "liderliğin kurumsallaşması" süreci olarak ifade edilebilir (Berberoğlu, 2002: 122).

Liderlik, tüm cephelerde geçerli olan ve geçmiş tarih kadar eski bir kavramdır (Akat, 2004: 245). Buna rağmen İngilizce'de 1800'lü yıllara kadar "liderlik" kelimesi yoktu. Toplum bilimcilerin liderlik olgusu üzerinde ciddi olarak çalışmaları için yaklaşık yüz yıl daha geçmesi gerekti (Gordon, 1999: 3).

Liderlik üzerine yapılmış en eski çalışmalar ve günümüze miras kalan en muhteşem kalıntılar eski Mısırlılar, Yunanlılar ve Romalılar dönemine dayanır (Boehnke ve diğerleri, 1999: 2). Örneğin Roma İmparatorluğu'nda ve diğer antik

uygarlıklarda, işin çoğu köleler tarafından yapılıyor ve bu köleler iyi çalışmadıkları takdirde liderleri tarafından cezalandırılıyorlardı (Akat, 2004: 245). Liderlik ile ilgili ilk modern çalışmalar ise yirminci yüzyılın hemen başlarında hala üç parça halinde anılan (Boehnke ve diğerleri, 1999: 2):

- Terman'ın (1904) liderlik üzerine psikoloji ve eğitim bilimi çalışması,
- Puffer'in (1905) erkeklerin arkadaş gruplarının incelenmesi çalışması ve
- Gowin'in (1915) liderliği yönetsel kontrol ile ilişkilendiren çalışmasıdır.

Buna rağmen, liderlikle ilgili sistematik bilimsel çalışmaların 1930'ların ilk yıllarında başladığı söylenebilir (House ve Aditya, 1997: 409).

Araştırmacılar liderliği daima kendi bağımsız bakış açılarına göre tarif ederler. Kapsamlı bir gözden geçirmenin ardından Stogdill “neredeyse kavramı tarif etmeye girişmiş olan kişi sayısı kadar çok sayıda liderlik tanımı vardır” sonucuna ulaşmıştır. Stogdill'in kendi görüşünü belirtmesinden sonra yeni tanımlar hiç hız kesmeden ortaya çıkmaya devam etmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 4, yaklaşık olarak geçtiğimiz 50 yıldan beri yapılmış olan bazı örnek tanımları göstermektedir (Yukl, 2002: 2):

Tablo 4. Liderlik Tanımları

Liderlik, “paylaşılan bir amaç doğrultusunda bir grubun etkinliklerini yöneten bir bireyin davranışdır” (1957).
Liderlik, “kurumun rutin talimatlarına mekanik itaatin üzerinde olan etkinlik artırımıdır” (1978).
“Kişiler izleyicilerin güdülerini uyandınp tatmin edecek şekilde kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakları harekete geçirdiği zaman liderlik süreci ortaya çıkar” (1978).
Liderlik, “hedefi başarmak için organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir” (1984).
“Liderlik, görüşleri düzgün bir biçimde ifade etme, değerleri somutlaştırma ve işlerin başarılabileceği bir ortam yaratmaktır” (1986).
“Liderlik, ortak çabaya azim (anamlı yönetim) yükleyen ve amacı gerçekleştirmek için arzularan çabanın yayılmasına neden olan bir süreçtir” (1990).
Liderlik, “evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için kültürün dışına çıkma becerisidir” (1992).
“Liderlik, insanlara istenilenleri yaptırabilmek için insanların bir arada ne yaptıklarını akla uygun hale getirme sürecidir” (1994).
Liderlik, “bir bireyin diğerlerini etkileme, motive etme ve kurumun etkinliği ile başarısına katkıda bulunmalarına imkan sağlama becerisidir” (1999).

Kaynak: (Yukl, 2002: 2).

“Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve becerileri toplamıdır” (Eren, 2005: 443).

Diğer bir ifade ile “liderlik, belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 583).

Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, liderlik belirli bir konuda etkileme hareketidir (Can, 2005: 261). Etkileme olayı ise liderin kullandığı güç kaynaklarıyla yakından ilgilidir (Ertürk, 2006: 154). Liderlik ve güç etkin yönetim için en önemli

araçlardır (Luthans, 1992: 493). “Güç”, birinden bir şey isteme, birine bir şey yaptırma, ya da bir işin nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir (Genç, 2005: 138). Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin sahip olduğu yetenek demektir (Can, 2005: 261-262).

Liderlik konusu, Plato, Heraclitus, Aristotle ve Machiavelli’nin düşüncelerine kadar uzanır (Augier ve Teece, 2005: 115). Niccolo Machiavelli’nin 1500’lü yıllarda yayınlanmış olan ünlü çalışması “Prens”in konusuna göre güç ve işletme sürmekte olan bir durumun araçlarıdır. Anthony Jay’in “Yönetim ve Machiavelli” ve Michael Korda’nın “Güç” adlı eserleri günümüzde bile bunun ne kadar yaygın ve devamlı olduğunu tasvir etmektedir (Luthans, 1992: 493). Örneğin ünlü filozof Machiavelli, “De Principatibus” (Prenslikler Hakkında) adlı eserinde şöyle der: “İnsanoğlu ya seviyecek ya da zarar görecektir. İnsanlar, kendilerine acı veren önemsiz şeyler için intikam almaya çalışırlar fakat daha önemli şeylerin intikamını alamazlar... (Augier ve Teece, 2005: 115). Bunun nedeni, insanların kendisinden korkulan birine zarar vermeyi pek göze alamamalarıdır... (www.tr.wikipedia.org). Sevgi ve korku hemen hemen hiçbir zaman bir arada var olamaz. Eğer, güç sahibi sevmek ve korkulmaktan birini seçmek zorundaysa korkulmak sevmekten daha güvenlidir.” İşte bahsedilen örnekteki gibi ilk zamanlardaki görüşler liderin gücü üzerinde durmaktadır (Augier ve Teece, 2005: 115).

Burada dile getirilen görüşler genellikle bir hükümdarın saltanatını ayakta nasıl tutabileceği ve hükümdarlığını nasıl daha da güçlendirebileceği üzerinedir. Machiavelli’ne göre prens gücünü koruyabilmek için gerekirse her şeyi yapmaktan çekinmemelidir. Machiavelli, bir hükümdarın asıl gücünü sevmekten çok korkulmaktan alması gerektiğini söylerken gene de kendinden nefret ettirmemesini öğütler. Bu eserde anlatılan görüşler okuyana uç noktalarda gelebilir, fakat eserin Floransa’da süren kargaşa sırasında yazılmasından dolayı Machiavelli, ancak mutlak güç sahibi kararlı bir yöneticinin bütün sorunları aşabileceğini düşünmüştür (www.tr.wikipedia.org).

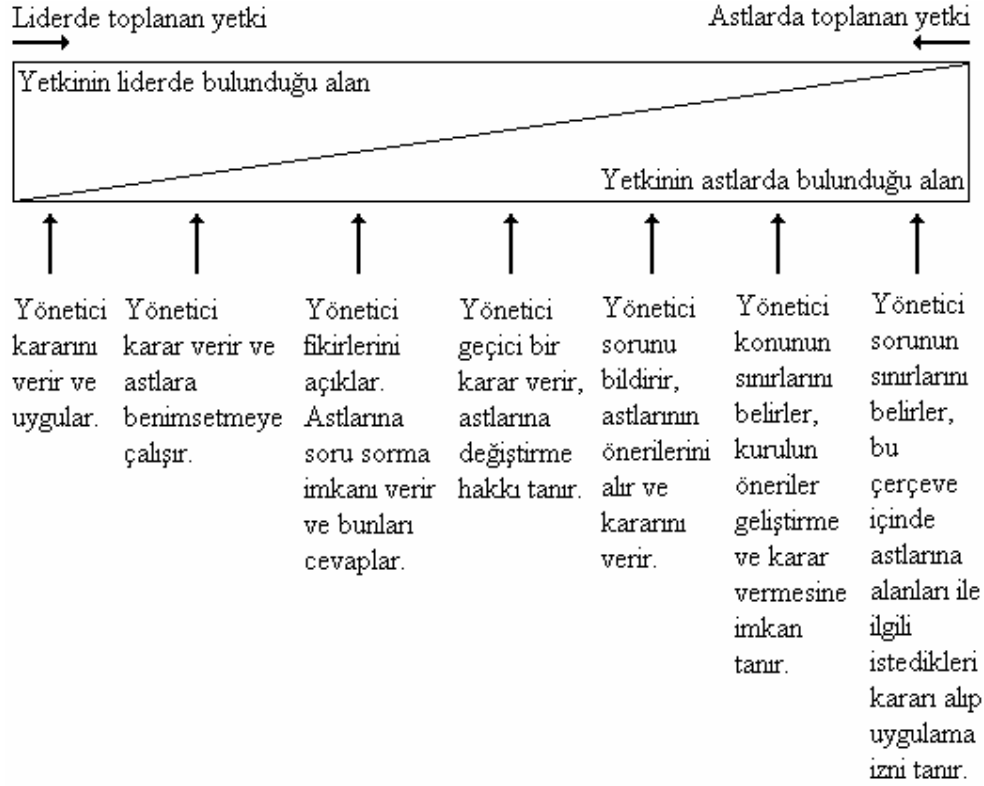
Günümüzde ise French ve Raven, kaynakları yönünden beş tip güçten söz ederler (Can, 2005: 261-262):

- *Yasal Güç Kaynağı (Biçimsel Güç):* Belirli bir makamın sağladığı yetkilerin kullanılmasından doğar.
- *Ödüllandirme Gücü:* Liderin emirlerini kabul edenlere verilecek ödüllerin (takdir etme, para, yükseltme vb.) kullanım ve kontrolü liderin yeteneğine dayanır.
- *Zorlayıcı Güç Kaynağı (Korkutma Gücü):* Liderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların kullanılması ve kontrolü liderin yeteneğini belirtir.
- *Uzmanlık Gücü:* Liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar.
- *Karizmatik Güç (Beğeniye Dayanan Güç):* Lideri diğerlerinin gözünde çekici yapan kişisel nitelikleri belirtir.

Liderler sahip oldukları bu güçleri kullanarak örgütün amaçlarını elde etmeye çalışırlar (Celep, 2004: 4). Ancak, “güç” sözcüğünü “yetki” sözcüğüyle karıştırmamak gerekir. Çünkü yetki, bir makamda bulunmaktan dolayı elimize verilmiş olan imkan ve ayrıcalıkları belirtir. Güç ise, kişinin kendinden doğar (Can, 2005: 261-262).

Aşağıdaki Şekil 4’te lider ve izleyiciler arasındaki yetki ilişkileri görülmektedir (Celep, 2004: 5; Eren, 2004: 439):

Şekil 4. Lider-İzleyiciler Yetki İlişkileri



Kaynak: (Celep, 2004: 5; Eren, 2004: 439; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 208).

Güç ve yetki ayrımından sonra liderlik konusunda şunları da belirtmek gerekir.

Liderlik sadece biçimsel örgüte has bir süreç değildir. Belirli bir grubun belirli amaçlar için belirli bir kişinin arkasından gitmesi ile liderlik süreci meydana gelir. Bu tür sürece biçimsel organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında da rastlanabilir. Sonuç olarak liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun varlığı şart değildir (Koçel, 2005: 584).

Ayrıca liderin resmi yetkiler ile donatılmış olması da gerekmez. Hiçbir formel yetkisi olmadığı halde toplumu arkasından sürükleyen liderler olduğu gibi, geniş yetkilerinin varlığına rağmen bunları kullanamayan, grubu peşinden sürükleyemeyen

yöneticiler de mevcuttur. Resmi yetkiler ile donatılmış olmak, ancak yöneticinin kullanacağı güç kaynaklarını artırabilir.

Liderlikle ilgili diğer bir husus da, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik özelliklerini taşımayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olan durum, yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerini de taşımaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarıdır.

Son olarak diğer bir husus da, liderliğin sadece işletmelerin üst kademelerinde olanlara has bir görev olduğu şeklinde düşünülmemesi gerektiğidir. Yönetimin alt ve orta kademelerinde de liderlik söz konusudur. Aralarındaki fark; kendilerini izleyenlerin sayısı, amaçlarının niteliği ve içinde buldukları şartlardır (Ertürk, 2006: 154; Koçel, 2005: 584).

1.3.3. Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması

Eylül 1976'da Time Washington D.C'de liderlik üzerine bir konferans düzenlenmiştir. Time, liderliği yorumlamaları için 200 genç lideri ve Amerika Birleşik Devletleri'nde liderlik alanında yanlış giden konularla ilgili analizlerini sunmaları için dört profesörü bu konferansa davet etmiştir. Harvard Business Review'de yayımlanan "Yöneticiler ve Liderler Farklı mıdır?" başlıklı makalenin de incelendiği bir sonraki oturumda da yöneticilerin ve liderlerin farklı olup olmadığı tartışılmıştır. Sonuç olarak şuna karar verilmiştir: "Yöneticiler ve liderler katılımlarıyla, düşünüş tarzlarıyla, çalışmaları ve uyum sağlayışları ile birbirlerinden farklıdır. Her şeyden önce yöneticiler ve liderler farklı kişiliklere, deneyimlere ve çocukluklarından yetişkinliklerine kadar farklı gelişimsel davranış tarzlarına sahiptirler" (Zaleznik, 1990: 8-9).

Time'ın düzenlediği konferansta tartışma olduğu kadar ilgi de yaratan fikirlerden biri de liderlerin gelişim çağlarında şiddetli tartışmaları yöneterek yetiştirilmiş olmaları yöneticilerin ise genellikle insanların içine dönük olmalarının

sebebi olan bazı deneyimlerle karşı karşıya kalmış olmalarıdır. Yöneticiler hayatı evde, okulda, toplulukta ve işte güvenle sonuçlanan pozitif olayların daimi ilerleyişi olarak algırlar. Liderler çevrelerinden ayrımcılığa ve belki de yabancılaşma hissine yol açan çok büyük olaylara tahammül edebilen iki kez doğmuş olan bireylerdir. Bunun sonucu olarak kalıtsal olmaktan çok yaratılmış kimlik duygusuyla yeniden ortaya çıkmak için içlerine dönerler. Bu ayrımcılık duygusu yönetme kabiliyeti için belki de gerekli bir durum olabilir (Zaleznik 1990: 9).

William James “*the Varieties of Religious Experience*” (Dinsel Deneyimin Türleri) adlı eserinde, iki temel kişilik tipinden söz etmektedir (Baykal, 1981: 479; Özel, 1995: 37):

- Bir kez dünyaya gelmişler,
- İki kez dünyaya gelmişler.

Bir kez dünyaya gelmişler, hayata kolaylıkla uyabilmiş, yaşamları doğumlarından itibaren sakin bir şekilde akıp gitmiş kişilerdir (Baykal, 1981: 479). Bir kez doğanların ev ve aile ortamından özgürlük ortamına geçişleri nispeten daha kolaydır (Bennis, 2003: 54-55).

İki kez dünyaya gelmişlerin hayatı ise, pek kolaylıklar içinde geçmemiştir. Düzenli bir yaşantıya erişebilmek için bu kişiler sürekli olarak savaşmak zorunda kalmışlardır (Baykal, 1981: 479). İki kez doğanlar genellikle büyüdükçe acı çekerler, kendilerini farklı, yalnız hissederler ve kendilerine ayrıntılı bir iç dünya kurarlar. Büyüdükçe de kendi fikirleri ve inançlarına dayanarak tamamen bağımsız olurlar (Bennis, 2003: 54-55).

Bir kez dünyaya gelmiş kişiliklerde tutum ve davranışlara yön veren “benlik duygusu”, bir kimsenin rahat ve huzur içinde yaşaması ve çevresiyle uyum içinde bulunması sonucu oluşur. İki kez dünyaya gelmişlerde ise, “benlik duygusu” başkalarından tamamıyla ayrı olma sonucu ortaya çıkar.

Yöneticiler kendilerini mevcut bir düzenin koruyucusu ve yöneticisi olarak görürler. Bu durum yöneticilerdeki kişisel değer duygusunu artırır. Bu bağlamda yöneticiler bir kez dünyaya gelmişlerden sayılır.

Liderler ise iki kez dünyaya gelmiş olma eğilimindedirler. Yani, kendilerini çevrelerinin dışında hissederler. Şirketlerde veya işlerinde çalışabilirler ama asla onlara ait olmazlar (Baykal, 1981: 479).

Zaleznik'e göre (1990), iki kez doğan liderler kendileri tarafından yönetilen, kendilerine güvenen ve sonuç olarak gerçekten karizmatik kişiler olurlar. Bir kez doğanlar, çevre koşulları tarafından yaratılmış, iki kez doğanlar ise kendilerini yaratmayı başarmışlardır (Bennis, 2003: 54-55).

Burada bir konuyu açıklığa kavuşturmak gerekir. Liderlerin karakteristik özelliği olan ayrı olma duygusu "narsisizm"den (özseverlik) farklıdır. Çünkü lider sınırlardan habersizdir, iç ve dış dünyayı, fantezi ve gerçeği, kendini ve diğer insanları ayrı tutar. Kısacası liderler kendilerinden emin, onları başarıya götüren geniş görüşlülüklerinin ve kim olduklarının farkında olmadan yetişirler (Zaleznik, 1990: 9).

Her yönetici, kariyerinin bir noktasında satış anlaşması yapma, satın alma görüşmesi yapma, piyasaya yeni bir ürün ya da hizmet sunma, firmanın finansal tablolarını inceleme veya yeni bir müşteri ile çalışma gibi deneyimler yaşar. Bu tip faaliyetler "Profesyonel Rol" tanımının karakteristik özelliklerindedir (Boyatzis, 1993: 5-6).

Her yönetici kariyerinin bir noktasında, yaratıcı ve geçimsiz bir grup çalışan arasında uzlaşma sağlamayı amaçlayan toplantılar yapma, aldığı veriler doğrultusunda üç yıllık bir plan oluşturma veya hedefler, roller ve ödüller konularına açıklık getirip bunlar üzerinde uzlaşma sağlamak gibi deneyimler yaşar. Bu tip faaliyetler de "Yönetici Rolü"nü kapsamına girmektedir (Boyatzis, 1993: 6).

Yukarıda sayılanlardan daha farklı olanlar ise, yani; hedef ve amaçları kurumsal bir kimlik olarak yerleştirmek, gerekli olan değişimi sezinleyerek gereken çabayı başlatmak ve insanlara kurumun bir parçası olmaktan gurur duyacakları ilham verici konuşmalar yapmak olarak sıralanabilir ki bunlar da “Liderlik Rolü”nün karakteristik davranış biçimlerindedir (Boyatzis, 1993: 6).

Bu üç rolün genel görünimleri özet biçimde ve karşılaştırmalar yapılarak aşağıdaki Tablo 5’te gösterilmiştir. Bu tablo “Rol Seçim Haritası” adlı bir anketten alınmıştır ve bazı kritik farklılıklara ışık tutmaktadır (Boyatzis, 1993: 6).

Tablo 5. Profesyonel, Yönetici ve Lider Rollerinin Karşılaştırılması

Konu	Profesyonel	Yönetici	Lider
Kurumunun belirgin özelliği şudur:	Üretilen mal ve hizmetin kalitesi	Rekabetçi avantaj	Misyon ve felsefe
Yaptığım işin temeli şuna dayanır:	Sonuçlara	Planlamaya	Kurumun amacına
Esas sorumluluğum şudur:	Olabildiğince üretken olmak	Planlanan sonuçlara ulaşmak	Değişimi tetiklemek
Diğerlerini şu şekilde etkilerim:	Kanıtlarla	Kararlarda oy birliği ile	Onları heyecanlandırarak
Konuşmalarımın amacı şudur:	Bilgilendirme	Problemleri çözme	Motive etme ve ilham verme
Tartışmaya açık konularda ben:	Kanıtlara göre fikrimi söylerim	Fikirleri dinler ve uzlaşma sağlarım	Tavrımı belirler ve arkasında dururum
Kişisel imajım şu yöndedir:	Mal ve hizmet üreten kişi	Kaynak dağılımını yapan kişi	Kurumun misyon ve vizyonunu temsil eden kişi

Kaynak: (Boyatzis, 1993: 6).

Son yıllarda tüm dünyada çalışma yaşamında meydana gelen değişme ve gelişmeler (Tortop ve diğerleri, 2007: 23) nedeniyle yöneticiler “nasıl liderlik edileceğini” öğrenmek istemektedirler. Yeni milenyumda, yöneticiler sorumluluklarının statüko ile belirlenmiş olduğu önyargısını aşmak zorundadırlar. John Kotter ve diğer liderlik uzmanlarının belirttiği gibi etkin yöneticiler karmaşa (yöneticinin görevi) ve değişim (liderin görevi) ile baş etmek durumunda kalacaklardır. Bu araştırmacılar 1980 ve 1990’ların organizasyonlarının gereğinden

fazla yönetilmiş ancak gereği kadar liderlik edilememiş olduğunu ileri sürmektedirler. Onlara göre, yöneticiler genellikle organizasyon içi karışıklıkları çözmeye ve günlük işleri sürdürmeye odaklanmış dolayısıyla organizasyonlarını geleceğe hazırlama görevlerini ihmal etmişlerdir (Hill, 2004: 124).

Bazı teorisyenler liderler ve yöneticiler arasında onların hedefleri ve zaman yönetimine göre ayırım yaparlar. Liderlik etme ve yönetme, farklı yetenekler ve kişilik özellikleri gerektiren birbiriyle karşılıklı ilişkisi olan seçkin iki süreç olarak görülür. Bu teorisyenlere göre, liderler değişiklik ve uzun dönemli etkinliğe odaklanmışken, “yöneticiler” durağanlık ve kısa dönemli etkinliğe odaklanmışlardır. Yöneticilik vasıflarını taşıyanların, organizasyondaki büyük değişikliklere esin kaynağı olmaları ve onları yönetmelerinde etkili olmaları beklenmezken, liderlik vasıfları taşıyanların (doğru olduğunda bile) mevcut stratejiyi kabul etmek istemeyen ve onu geliştirmeye çalışanların olması beklenir. Bazı teorisyenler, yöneticileri sadece mikro yönetim eylemleri, zorunlu denetimler ve astları gözetim ve maliyet indirimini sabitlemek gibi negatif (müdahaleci olmayan) davranışlar sergileyen insanlar olarak tanımlayarak çok daha keskin bir ayırım yaparlar. Daha inandırıcı bir bakış açısı ise, liderliğin, liderlik etme ve (pozitif) yönetim davranışlarının bir karışımı olduğu düşüncesidir. Başarılı bir yönetici durumu kavrayabilecek kadar yetenekli ve davranışlarını durumun değişikliklerine göre ayarlayabilecek kadar esnek olmalıdır (Yukl, 1999: 35-36).

Yöneticiler ve liderler arasındaki farklar önemlidir. Liderler işin (izin verdiğimizde bize komplo kuran ve boğan; değişken, çalkantılı ve belirsiz ortam) üstesinden gelirken, yöneticiler ona teslim olur. Başka büyük ve çok önemli farklılıklar da bulunmaktadır (Bennis, 1989: 7; Tuncer ve diğerleri, 2007: 217):

- Yönetici yönetir; lider yönetirken yönlendirir,
- Yönetici, başkaları tarafından seçilir; lider içinde bulunduğu gruptan doğar,
- Yönetici gücünü yasal yetkilere dayandırır; lider sorumluluğu üzerine alır ve kişiliğini ortaya koyar,

- Yönetici idare eder; lider yenilik getirir,
- Yönetici kopyadır; lider orijinaldir,
- Yönetici muhafaza eder; lider geliştirir,
- Yönetici mevcut planlarla yetinir; lider bir satranç oyuncusu gibi birkaç hamle ilerisini görme alışkanlığına sahiptir,
- Yönetici sistem ve yapı üstüne odaklanır; lider insan üzerine odaklanır,
- Yönetici kontrole güvenir; lider güvenden esinlenir,
- Yöneticinin görüş açısı dardır; liderin bakış açısı ise geniştir,
- Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar; lider ne ve niçin diye sorar,
- Yöneticinin gözü kar hanesindedir; liderin gözü yeni ufuklardadır,
- Yönetici taklit eder; lider icat eder,
- Yönetici hali hazır durumu kabul eder; lider ona meydan okur,
- Yönetici klasik iyi bir askerdir; lider ise kendisidir,
- Yönetici işi doğru yapar; lider ise doğru işi yapar.

II. Dünya Savaşı'nda Japonlar'a karşı Burma zaferini kazanan ve 14. İngiliz Ordusu'nu 1943-1945 yılları arasında idare eden Mareşal Sir William Slim şu sözleriyle bu farkı tanımlamıştır; "...Yöneticilik mantığı kesin hesap, istatistik, metot, çizelge ve rutindir. Liderlik ruhu ise; kişilik ve vizyonun birleşimidir... Bu nedenle yöneticiler gereklidir; liderler ise asıl olandır..." (Bennis, 1989: 7).

Görüldüğü gibi yöneticilik ve liderlik çok farklı aktivitelerdir (Zaleznik, 1990: 11).

1.3.4. Bilgi Toplumunda Liderliğe Olan Gereksinim

İleri sanayi toplumlarında bir çağın artık kapanmış olduğunu, bugün hepimiz hissediyoruz. Bu “yeni toplum”un hatları, birdenbire belirmediği yavaş yavaş oluşup netleştiği için bazılarının tüketim toplumu veya kitle toplumu, bazılarının ise bolluk toplumu, sanayi sonrası toplum veya bilgi toplumu olarak adlandırıldığına bakılırsa, ona belirli bir isim bulmakta zorluk çekildiği bir gerçektir (Dura, 1990: 5). Bilginin hakim olduğu bu yeni toplumda; çok hızlı bilgi artışı ve aktarımı, hızlı iletişim, yeni teknolojiler, ekonomiden diğer sosyal konulara kadar her alanda bilginin temel güç ve kaynak olduğu, hızlı değişim ve gelişmenin yer aldığı ve yaşamın tüm yönlerini etkileyen bir süreç karşımıza çıkmıştır. Genel kanı olarak “Knowledge Society” (Bilgi Toplumu) olarak adlandırılan bu dönemde (Fındıkçı, 1996: 46-47) rekabet açısından avantaj elde etmede bir temel sağlayabildiği için, bilgiyi etkin bir şekilde kontrol edebilme kabiliyeti son derece önemli hale gelmiştir (Tippins ve Sohi, 2003: 745). Yirminci yüzyılda en büyük servetlere kavuşan ülkeler, petrol yataklarına sahip olan ülkeler, en büyük organizasyonlar ise petrol üreten, işleyen ve ticaretini yapan şirketler olmuştur. Bu durum 21. yüzyılda bilgi kaynaklarına sahip olan, bilgi üreten ve bilginin ticaretini yapan şirketler için söz konusu olacaktır. Bu bağlamda 21. yüzyılın petrolü bilgidir (Barutçugil, 2002a: 13).

Bilgi toplumu, her şeyden önce, bilgi üretimini temel almaktadır (Keser, 2002: 108). Artık kol gücünü kullanan işgörenler ve günlük yönetim faaliyetlerinden sorumlu yöneticilerden oluşan iş örgütleri yerine, her kademedeki işgörenlerin (işçi, tekniker, yönetici vb.) sistematik bir biçimde bilgi üretme konusunda kabiliyetli oldukları ve sürekli bilgi üreten birer bilgi merkezi şeklindeki iş örgütleri önem kazanmıştır. Bilgi toplumunu ortaya çıkaran itici gücün (bilgi), önceki toplumların itici güçlerinden (toprak, makine) farklı olduğu ileri sürülmektedir (Dalay ve diğerleri, 2002: 65). Çünkü tarım ve endüstri toplumlarında sınırlı kaynaklarla üretim yapılırken bu yeni dönemde sınırsız ve sonsuz bir hammadde olan bilginin kullanımı söz konusu olmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların zihinlerini sürekli meşgul eden sınırlı kaynakların etkin kullanılması sorunu şimdi yerini sonsuz ve sınırsız bir kaynağın en iyi nasıl kullanılacağı sorusuna bırakmaktadır (Barutçugil, 2004a: 20).

Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için, insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine, insanın yaratıcı zeka ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Yüksel, 2000: 10).

İnsanoğlu yaşadığı ortamdan en iyi yararlanabilme olanağını bilgi, yöntem ve araçları en iyi biçimde kullanarak elde edebildiğine göre, her geçen gün daha fazla yenileşmek zorunda kalabilecektir. Yenileşmenin yolu ise; bireyin yaratma kapasitesinden geçmektedir (Budak, 1998: 3). Her geçen gün mükemmelleşen teknolojiler, ortaya konan yeni teknikler ve makineler, sadece basit bir kazanç aracı değildir. Onlar aynı zamanda orijinal ve yaratıcı fikirlerin kaynağıdır (Budak, 1998: 80). Yeni teknolojilerin üretim sürecinde kullanılması, yeni işbölümü ve uzmanlaşmaların doğmasına neden olur. Yeni işbölümü ve uzmanlaşma, yeni mesleklerin doğması (bilgisayar mühendisliği, bilgisayar uzmanı, programcı vb.) anlamına gelir (Erkan, 1994: 94). Bu bağlamda geleceğin örgütleri daha çok mühendis, bilim adamı, bilgisayar elemanı, yönetici, teknisyen, tasarımcı, pazarlamacı ve satış elemanına ihtiyaç duyacaklardır. Bu insanların iyi eğitim görmüş, bilgisayar teknolojisi kullanabilen, örgütsel değişimi anlayabilecek, ekip çalışması yapabilen ve uluslararası çalışabilecek kapasitede olmaları gerekecektir. Dolayısıyla, bilgi toplumunda karmaşa ve belirsizliğin arttığı bir ortamda insan kaynaklarının karşılaştığı sorunlar da artık basit değil, karmaşık sorunlar olacaktır (Yüksel, 2000: 265).

Bilginin en önemli stratejik unsur haline geldiği çağımızda, her geçen gün yeni kavram ve oluşumlar da gündeme gelmektedir. Bu kavramlardan birisi de hiç kuşkusuz, “Knowledge Worker” (Bilgi İşçisi) kavramıdır (Keser, 2002: 119).

Bilgi işçisi kavramını kullanan ilk kişi Peter Drucker’dır (Beatty, 1998: 38). Drucker bilgi işçisini; “işini organizasyondaki herkesten daha iyi bilen kişi” olarak tanımlamıştır (Drucker, 2000: 25). Bilgi işçisi kavramı, ilk kez uçak bileti satan veya otomobil kiralayan ofislerde çalışan ve bilgisayar ağı ile hizmet veren, yani işlerinde enformasyon teknolojisi kullananlar için ortaya atılmıştır. Ancak kavram, zaman içinde, tüm beyin gücü ile çalışanları kapsayacak şekilde genişlemiştir. Bu nedenle

günümüzde, “bilginin aktarılmasına ve alınıp satılmasına herhangi bir şekilde katkıda bulunan veya bilgiyi kendi işinde etkin olarak kullanan kişiler, bilgi işçisi olarak adlandırılmaktadırlar” (Keser, 2002: 120).

Sayıları giderek artan ve her geçen gün “mavi” ve “beyaz” yakalı çalışanların yerini alan bilgi işçileri, mavi ve beyaz yakalı geleneksel çalışanlarla karşılaştırıldığında; daha bağımsız ve daha üretken oldukları görülmektedir. Bunlar eğitim düzeyleri yüksek, vasıflı ve uzman kişilerdir. Bu nedenle de mavi ve beyaz yakalı geleneksel çalışanlardan farklı olarak ikame edilmeleri son derece güç, rutin işlerden hoşlanmayan, değişime, belirsizliğe, esnek örgütlenmeye açık, yeni ve farklı bir çalışan profili sergilemektedirler (Keser, 2002: 121). Bilgi işçileri çalıştıkları işten istedikleri zaman ayrılabilirler. Çünkü onların üretim araçları kendi bilgileridir (Drucker, 2000: 25).

Hızlı değişen iş ve rekabet koşulları, uyumlu, bilgisini yenileyen ve değişimi kabul eden çalışanların işletmeye kazandırılmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü artık tek bir kişi, tek bir lider her şeyi yönetememekte, değişen koşullarla tek başına baş edememekte ve her konuda yeteri kadar bilgiye sahip olamamaktadır (Mirze ve Ülgen, 2006: 386). Günümüzde insan kaynaklarının beceri ve tecrübeleri bir şirketin en önemli anahtar kaynaklarından (Kor ve Leblebici, 2005: 967). İnsan kaynakları, uzunca bir dönem, organizasyon içinde genellikle cephe gerisindeki kurmay konumunda ve uygulamaları fiilen yöneten bölümlere yardımcı olan bir birim olarak görülmüştür. Modern anlamdaki insan kaynakları yönetimi kavramı, bütün organizasyona önerilerde bulunma sorumluluğuna sahip, üst düzeyde bir uzman rolü vermektedir (Barutçugil, 2004: 45-46). Bir yazarın da dediği gibi, “insandan daha zengin bir kaynak yoktur. Bu nedenle insan kaynaklarından değil, insan zenginliğinden söz etmek gerekir.” Çünkü henüz beyin gücünün çok az bir bölümünü kullanan insanın, gelecekte çok büyük eserlere ve buluşlara imza atacağı bir gerçektir (Sabuncuoğlu, 2000: 2).

İçinde bulunduğumuz dönemde karşılaştığımız çevre, yaşanan hızlı ve çarpıcı değişimler, yeni yönetsel düşünceleri gündeme getirmiştir (Keçecioğlu, 2003: 2). Örneğin yönetimde, “kontrol etme” yerine “yardım etme” ön plandadır (Yeniçeri, 2002: 83). Bu dönemde “karmaşık insan” olarak nitelendirilebilecek olan bilgi yoğun çalışan işgücünün yönetilmesi, özellikle ortak bir örgüt kültürü oluşturabilmek oldukça güç olacaktır. Çok farklı özellikleri bulunan bu işgücünün, ortak motivasyon ve misyona yönlendirilmesinde önemli sorunlarla karşılaşılacaktır. Daha fazla esnek, daha fazla bireysel çalışma ve kişisel çalışma tarzını benimsemeleri, yeni ekonominin işgücünün ortak amaçlar için bir araya gelmelerini engelleyen önemli unsurlardır (Keser, 2002: 89).

21. yüzyılın insanı için önemli olan, işi konusunda heyecan duymaktır. Artık eski motivasyon faktörlerinin çoğu geçerliliğini kaybetmektedir (Düren, 2000: 101). Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer işgören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Bunun en önemli nedeni, gittikçe kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir (Eren, 1993: 259). Paradoksal bir görüntü yaratsa da, kolay kolay denetlenemeyen, bağımsız hareket etmekten hoşlanan, kendilerini düşünen ve otoriteye karşı çıkan insanların, liderlerin en iyi bilgi kaynakları ve şirketlerin hedeflere varmasında tek umut olduğu gözlemlenmektedir. Bu sofistike kaynak emir almaya yanaşmamakta, fakat başka kurumlara da (örneğin aileye) ait olduğunu yadsımayan şirketlere ve demokratik liderliğe kayıtsız kalmamaktadır. Yeni işgücü, ancak kendi hedeflerine ulaşabileceğine inanırsa şirket hedeflerinin de gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır (Keser, 2002: 178-179). Bu nedenle, 21. Yüzyıl’ın işletmeciliği, bireylerin sadakatliğini ve uysallığını yönetmekten, onların yaratıcılığını ve zekasını yönetmeye geçmek zorundadır (Düren, 2000: 100).

Günümüz bilgi toplumunda sosyal bir olgu olma özelliği gösteren “liderlik” kavramı bütün sosyal ögeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir (Kırım, 2004: 9). Bilgi toplumunda lider öğrenmeden sorumludur. Öğretmen olarak lider, işgörenlerin vizyonlarını nasıl yaratacaklarını öğretmesinden ötürü değil, onların öğrenmesine destek olması nedeniyle öğretmendir (Demir ve Elma, 2003: 59). İnsan, liderlik olmadan yalnızca ıssız bir adada tek başına yaşayabilir. İki kişi olurlarsa ve uyumlularsa büyük ihtimalle idare ederler. Ancak üç veya daha fazla insan varsa, mutlaka birinin liderlik yapması gerekir. Aksi halde karmaşa çıkar (Bennis, 2003: 17).

Bilgi toplumunda liderlik, gücünü bilgiye ulaşabilme ve kullanabilme yetkinliğinden almaktadır. Bundan böyle liderler sadece uzmanlıklarıyla, otoriteleriyle (<http://www.sabah.com.tr>) ve karizmalarıyla liderlik edemeyeceklerdir. Diğerlerinin de verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli esasları düşünüp bulmak zorunda olacaklardır (Drucker, 2003: 83). Çünkü liderler, emrinde çalışanlar olmadan lider olamayacakları için grup üyelerinin gereksinimlerini karşılamadıkça onları etkileyemez, emirlerini onlara kabul ettiremezler. Bu nedenle liderler, her şeyden önce çalışanların gereksinimlerinin neler olduğunu tam olarak öğrenmelidirler. Ancak o zaman, kurumun bazı hizmetlerini yerine getirme karşılığında onların bu gereksinimlerini karşılamak için ne yapacaklarına karar verebilirler. İşte bu adil değiş tokuş liderliğin anahtarıdır (Gordon, 1999: 21).

Fransızlar’ın bütün dünyaca tanınan fikir adamlarından Pascal, insanları her telinden çeşit çeşit sesler çıkan bir saza benzetiyor ve bu sazi çalmayı öğrenmenin gerekliliği üzerinde titizlikle duruyor (Casson, 2003: 11). Bu bakımdan ele alındığında liderler de sanatçılara benzerler (Zaleznik, 1990: 16).

Sonuç olarak 21. yüzyılda liderler, kendilerini ve liderlik rollerini sürekli olarak keşfetmek, yeniden tasarlamak ve değişimi bir fırsat olarak değerlendiren çevrenin nasıl yaratıldığını öğrenmek zorunda kalacaklardır. Böyle bir ortamda; kaotik değişimi yöneten, koçluk becerilerine sahip, yetkilendiren, bilgiyi paylaşan,

farklılıklara duyarlı ve çalışanlarına ilham vererek hayallerini gerçekleştiren liderler başarılı olacaktır (Ceylan, 2003: 904).

1.3.5. Lider Davranış Biçimleri

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt 1957 yılında Harvard Business Review dergisinde yayımlanan “Bir Liderlik Modeli Nasıl Seçilir” adlı makalelerinde liderin kendisini, izleyicilerini ve içinde bulunduğu durumu dikkate alarak bunlara uygun davranışlar sergilediklerini ortaya koymuşlardır (Hersey ve diğerleri, 2001: 108). Buna göre liderin, kendini veya stilini, içinde bulunduğu durumun özelliğine uydurması gerekmektedir (Klein ve diğerleri, 2006: 592).

Değişik durumların değişik liderlik davranışlarını gerektirmesinin bir sonucu olarak, liderin etkinliğini belirleyen faktörler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderlik olayının meydana geldiği organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri vb.’dir. Bu durum aşağıdaki Şekil 5’te ifade edilmiştir (Ertürk, 2000: 156; Koçel, 2005: 597):

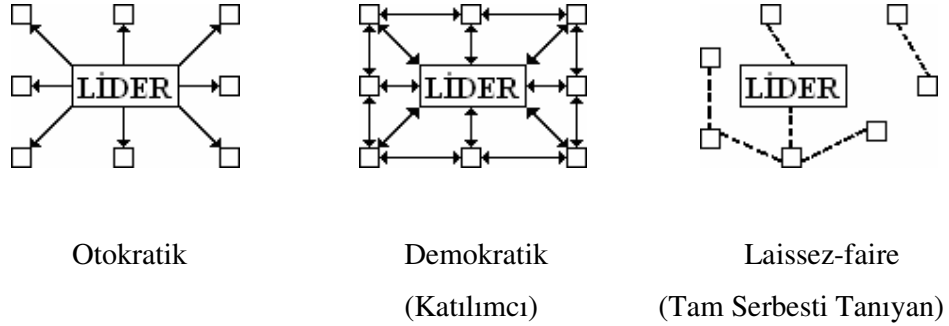
Şekil 5. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler



Kaynak: (Ertürk, 2000: 156; Koçel, 2005: 597).

Liderlerin davranış biçimleri, literatürde geniş bir araştırma konusu olmuş ve bu kapsamda araştırılmış bir konudur. Yönetim literatüründe, liderlik biçimleri üçe ayrılmıştır. Bunlar “otokratik lider”, “demokratik (katılımcı) lider” ve “tam serbesti tanıyan (laissez-faire) lider”dir (Boehnke ve diğerleri, 1999: 6). Bu liderlik biçimleri aşağıdaki Şekil 6’da görülmektedir.

Şekil 6. Lider Davranış Biçimleri



Kaynak: (Baykal, 1981: 496; Luthans, 1992: 483).

1.3.5.1. Otokratik Lider

Bu tip lider, örgütün diğer çalışanlarına danışmadan ve onları karar süreçlerine katmadan karar verir. Bu tür liderlik stili, kısa vadede etkili sonuçlar almaya yardımcı olsa da, uzun vadede örgütsel etkinlik açısından doğru bir liderlik stili değildir (Genç, 2005: 27). Bu tip liderlere göre ortalama insan tembeldir, çalışmaktan hoşlanmaz, kendine güvenmez, bu nedenle de ona inisiyatif verilmemelidir. Bunun sonucu olarak da otokratik liderlik stilinde bütün önemli kararlar ve örgütsel politikalar, lider tarafından belirlenip çalışanlara bildirilir (Genç, 2005: 145).

1.3.5.2. Demokratik (Katılımcı) Lider

Lider, diğerlerini etkileyecek olan kararları alırken onların katılımını cesaretlendirebilir ve kolaylaştırabilir (Yukl ve Becker, 2006: 212-213). İşte demokratik lider de, yetkilerini başkalarına devreder ve onları karar süreçlerine katar, açık ve biçimsel olmayan iletişimi önemser (Genç, 2005: 27). Bu lider, çevresindeki iş arkadaşlarından ve çalışanlarından bilgi, görüş ve onay alarak etkinliğini sürdürür. Bu liderlik tarzı; güven, saygı ve bağımlılık yaratır (Barutçugil, 2006: 302). Bu tip liderlere göre, ortalama insan için çalışmak, oyun oynamak kadar doğal ve keyiflidir. Eğer insanlar doğru yönlendirilirse, yaratıcılıklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanabilirler (Genç, 2005: 145).

Demokratik (katılımcı) liderlerin gösterdiği temel davranışlar şunlardır (Erdoğan, 1991: 350):

- Grup üyeleri, görevi ortak güçleri ile başarmak isterler ve demokratik lider bu davranışı destekler,
- Grup üyelerinin ortak işlerine göre yapı oluşturmalarına olanak sağlar,
- Astları ile birlikte zorlukları ve farklılıkları ortadan kaldırır,
- Astları ile haberleşme ağı kurarak onları bilgilendirir ve katılımlarını sağlar,
- Grup üyelerinin yeteneklerini geliştirmek için ortak çalışmalar yapılmasını sağlar,
- Bireyleri ödüllendirmek yerine, grupları ödüllendirmeyi tercih eder,
- Grup başarılarını üyeleri ile birlikte paylaşır.

Belki de yönetim literatüründe, şirket eğitim programlarında ve basının genelinde katılımcı liderlikten başka hiçbir bir idari kavram bu kadar çok ilgi çekmemiştir. Özellikle de eğitimciler, karar alma faaliyetlerine emri altında olanları da katma konusunda yöneticileri ısrarla uyarılmışlar, bunun sonucunda çok fazla sayıda yönetici katılımcı liderliğe dayalı olarak eğitilmiştir (Greiner, 1973: 111). Çünkü yönetime katılmaya elverişli bir ortam, işgörenlerin yeteneklerini geliştirmelerine, ilginç öneriler yapmak için cesaretlendirilmelerine, örgütsel amaçlar

için sorumluluk almalarına yardımcı olmaktadır (Başaran, 1992: 324). Çalışanlar katılımcı bir ortamda, üretime ve kararlara katıldıkları için değişime karşı direnç göstermemekte ve hedeflere yönelik çalışmalarda daha fazla güdülenebilmektedirler (Akın, 2001: 78-79). Örgüt üyeleri bu yolla düşüncelerini gerçekleştirme olanağına kavuşurken, yöneticilik yetenekleri ile yaratıcılıklarını da geliştirebilmekte ve örgütsel değişim sürecine daha olumlu katkılarda bulunabilmektedirler (Şimşek, 2001: 324).

Almanya’da Krupp Firması’nın 1872 yılında çıkardığı yönetmeliğinde, “çalışanların her kesiminden gelecek, yapılan işlerin iyileştirilmesi amacına yönelik önerilerin ve yeniliklerin, yönetimce verilen kararlar hakkındaki düşüncelerin, geliştirici katkıların ve eleştirilerin memnuniyetle karşılanacağı” ifadesi yer almıştı. İşte çalışanların yönetime katılmalarını sağlayan bir yol olarak “öneri sistemi” ilk defa Almanya’da ortaya çıkmıştır (Tınar, 1990: 108-109).

Grup etkileşimi ile performans arasındaki ilişki geçmişte birçok araştırmaya konu olmuştur (Sparrowe ve diğerleri, 2001: 316). Konu ile ilgili birçok çalışma lider davranışlarının takımın performansı için ne kadar önemli olduğunu açıkça vurgulamıştır. Araştırılan farklı liderlik davranışları arasında “yetki devredici” davranışın çalışanlara otonomi kazandırma eğilimi nedeniyle özel bir öneme sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Srivastava ve diğerleri, 2006: 1239).

“Burada çalışan herkes yarış halindedir. Saatler boyu çalışmak istiyoruz. Müşteriye kalite ve hizmet sunma alanında en iyisi olabilmek için, üretimi en iyi nasıl yapabileceğimizi öğrenmek ve çok yönlü becerilere sahip olmak istiyoruz. Bütün bunları yaparsak, bu fabrika uzun yıllar yaşayacaktır.”

Yukarıda yazılanlar Corning Şirketi’ndeki bir üretim işçisinin tutumunu yansıtmaktadır. Bu kişi ve yüksek nitelikli diğer üyeler, yönetime katılmanın önemini gözler önüne sermektedir. Yönetici olmayan personel, Corning işçileri örneğinde olduğu gibi, çalışmalarının niteliğinden sorumlu tutulursa, tüm sorunların üstesinden kolaylıkla gelecektir (Weiss, 1993: 118-120).

1.3.5.3. Laissez-Faire (Tam Serbesti Taniyan) Lider

Tam serbesti taniyan lider, bireysel veya grup kararlarına tam bir serbesti verir. Burada liderin kararlara katılımı minimum seviyededir (Tuncer ve diğlerleri, 2007: 216). Bu liderlik davranışında liderlik edilmeye çalışılmaz (Bass, 1997: 22). Lider sadece çalışanları karar ve yönetim süreçlerine katılmaları için teşvik eder, tüm yönetsel ve örgütsel etkinliklerde astların inisiyatif geliştirmelerini sağlar (Genç, 2005: 27).

Bu liderlik davranışının genel özellikleri ise şunlardır (Baykal, 1981: 495):

- Alınacak kararlarda liderin hemen hemen katkısı yoktur. Yani, grup ya da kişiler bu yönden tam bir serbestiye sahiptirler,
- Lider grubun karar alabilmesi için lüzumlu olan bilgi ve malzemeyi sağlar ve gerektiğine kendisine başvurabileceklerini gruba açıklar,
- Elemanların yapacağı işler ve birlikte çalışacağı arkadaşların seçimi konusuna hiçbir şekilde karışmaz,
- Arada sırada, elemanların faaliyetlerine dair açıklamalarda bulunur, ancak işlerin gidişatına bizzat yol verme şeklinden kaçınır.

1.3.6. Liderlik Özellikleri

Liderlik ilgi çekici, fakat bir o kadar da anlaşılması zor bir konudur (Augier ve Teece, 2005: 115). Örneğin “lideri lider yapan nedir?” sorusu hala büyüleyici bir sorudur. Neden bazı kişiler, insanları doğal bir şekilde özgüven, sadakat ve sıkı çalışmaya yöneltebiliyorken bazıları bunu yapamıyor? Bu sonu olmayan bir sorudur ve basit bir cevabı da yoktur (Bennis ve Thomas, 2005: 151).

Aynı doktor veya şair olmak gibi, lider olmak da hiç kolay değildir ama hepimizin içinde de bir liderlik kapasitesi vardır. Aslında, hemen hemen herkes, hayatının bir noktasında bir çeşit liderlik deneyimi yaşamıştır. Belki bu bir şirketi

veya devleti yönetmek şeklinde olmamıştır ama Harlan Cleveland'ın "Bilgi Yöneticisi" adlı kitabında yazdığı gibi;

"Başarının aristokrasisi çok sayıda ve yaygındır... Politikada, iş hayatında, tarımda, işçilikte, hukukta, gazetecilikte, eğitimde, dinde, destekleyici hareketlerde, toplu konutlarda veya belediye hayvanat bahçesinden tutun politik her konuda lider olmak mümkündür... Herhangi bir cemiyeti ilgilendiren bir konuda, ulusal bir kararda veya küresel bir konuda, çokuluslu bir endüstrinin bütününde veya hayatın ve işin daha dar ama daha derin bir diliminde: Bir tek firmada, yerel bir ajansta veya bir semtte kararlarını uygulatıyor olmak mümkündür."

Warren Bennis bu listeye bir de "sınıf"ı dahil etmiştir (Bennis, 2003: 3-4).

Yukarıda da belirtildiği gibi herkesin içinde bir liderlik kapasitesi olmasına rağmen herkes lider olamaz. Çünkü çok sayıda insan, değişmek ve potansiyellerini geliştirmek için gerekli olan iradeden yoksundur (Bennis, 2003: 10). Her yaşta, her boyda ve her mizaçta lider olunur; uzun, kısa, derli toplu, pasaklı, genç, yaşlı, kadın ve erkek... Yine de bu insanların hepsi belli başlı liderlik özelliklerinin hepsini olmasa da çoğunu paylaşırlar (Bennis, 2003: 43).

Değişimin doğası ve sabitliği göz önünde tutularak, günümüz iş ortamında başarılı olabilmek için doğru seçimleri yapmanın anahtarı, liderlik özelliklerini anlamak ve somutlaştırmaktır denilebilir (Bennis, 1989: 7).

Kirkpatrick ve Locke (1991), liderleri lider olmayanlardan ayıran altı temel özelliği: sahip olduğu dürtüler, yol gösterme arzusu, doğruluk ve güvenilirlik, kendine güven, kavramsal yetenek ve iş hakkında bilgi sahibi olma şeklinde özetlemiştir. Bu altı özelliğin kapsadıkları özellikler ve diğer önemli özellikler aşağıda görülmektedir (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 49):

- *Dürtüler*: Başarma, hırs, gayret, azim, kişisel teşebbüs (inisiyatif),
- *Yol Gösterme Arzusu (Liderlik Motivasyonu)*: (Kişilik kazandırma, topluma mal etme vb.),
- *Doğruluk ve Güvenilirlik*,
- *Kendine güven*: (Duygusal sağlamlık dahil),
- *Kavramsal yetenek*,
- *İş bilgisi*,
- *Diğer Özellikler*: Karizma, yaratıcılık/orijinallik, esneklik.

Zaleznik ise, bir liderin sahip olması gereken özellikleri kısaca şu şekilde özetlemiştir (Boehnke ve diğerleri, 1999: 5):

- *Yeterlik* (yetenek sahibi olmak),
- *Karakter* (etik kurallarına bağlılık),
- *Merhamet* (diğer kişilerin menfaati için çalışmak).

Başarılı bir liderlik için bunlardan başka empati (kişiler arası duyarlılık) de arzulanan özelliklerdir (Luthans, 1992: 274-275).

Bennis ve Thomas'ın yaptıkları son araştırmalardan birisi; gerçek liderliğin en güvenilir göstergesinin, kişinin en olumsuz olaylarda bile bir anlam bulabilme ve en zorlayıcı koşullardan bile ders çıkarabilme yeteneği olduğunu ileri sürüyor. Onlara göre olağanüstü lider, karşıtlıkların küllerinden daha güçlü ve işine her zamankinden daha fazla bağlanmış olarak çıkan bir çeşit “anka kuşu”dur (Bennis ve Thomas, 2005: 151-152).

1.3.7. Liderlik ve Yönetim Kademeleri

Lider olarak yalnızca en üstteki kişinin ya da kişilerin görülmesi doğru değildir (Barutçugil, 2006: 291; Hatiboğlu, 1993: 220). Aksine, yetki ve sorumluluğu bulunan her işletme personelinde bir dereceye kadar liderlik niteliği bulunmalıdır

(Hatiboğlu, 1993: 220). Aynen toplam kalite yönetimi anlayışındaki gibi, tüm seviyelerdeki yöneticilerin ve çalışanların ilgi ve katkıları örgüt içindeki başarılı yönetim açısından nasıl önemliyse bu perspektiften liderlik literatüründe de örgüt içindeki her kademedeki liderlik önemlidir (Lakshman, 2006: 45). Bu bağlamda liderler her kademedede ortaya çıkabilirler (Barutçugil, 2006: 291; Miller ve Dess, 1996: 374) ve ekiplerin amaçlarına en etkili şekilde ulaşmalarında en önemli rolü oynarlar (Barutçugil, 2006: 291).

1.3.7.1. Üst Kademe Liderlik

Üst kademe liderlikte işgörenleri etkilemenin en önemli kaynağı karizmatik güç ve yasal güçtür (Celep, 2004: 107). Bu liderler işletmenin genel politika ve stratejilerini belirleyip (Maviş, 2001: 100), örgüt için bir vizyon geliştirirler (Celep, 2004: 107). Üst kademe lider, yeni bir yapı kurma, ya da yapıyı değişen koşullara uydurma görevlerini de üstlenir. Aynı bir geminin kaptanı gibi, piramidin tepesinde yer alan bu lider örgütün dış çevreyle (diğer örgütler, hükümet, sendikalar vb.) ilişkilerine eğilir ve çevrenin örgüte sağlayabileceği imkanları bulmaya, kısıtlamaları ise değerlendirip etkili bir biçimde kullanmaya çalışır. Ayrıca örgüt içinde diğer kademelerinde yapılan işlerin koordine edilmesi, uyum içine sokulması görevlerini de üstlenir (Can, 2005: 278).

1.3.7.2. Orta Kademe Liderlik

Orta kademe liderlikte uzmanlık ve ödül gücü kadar, yasal güç de işgörenleri etkilemenin önemli bir kaynağıdır (Celep, 2004: 107). Orta kademedede bulunan bir liderin görevi, örgütsel işleyişi istenen düzeye çıkaracak biçimde, örgütsel yapıdaki eksiklikleri tamamlamak ve bunun için de astlara rehberlik etmektir. Bu liderler, kendi üstlerinde bulunanların nasıl hareket edeceklerini ve kendi altlarında bulunanların da nasıl güdülediklerini anlamak zorundadırlar. Böyle bir lider, bir

bakıma üst kademe ile alt kademe arasındaki bağlantı halkaları durumundadır (Can, 2005: 278-279).

1.3.7.3. Alt Kademe Liderlik

Örgütsel hiyerarşide aşağılara doğru inildikçe, daha küçük liderlik faaliyetlerine rastlanır. Bu tür liderler de mevcut yapıyı etkili biçimde kullanabilmek için liderliğin temeli olan etkileme faaliyetlerinde bulunmak zorundadırlar (Can, 2005: 279). Alt kademe liderlikte işgörenleri etkileme uzmanlık gücü ve teknik bilgiye dayanır (Celep, 2004: 106). Bu nedenle de teknik konuda bir sorunu olanın ilk başvuracağı kişi alt kademe liderdir. Alt kademe liderin başarılı olabilmesi için astlarında duygusal bir bağ uyandırması, bunu sağlayabilmek için de uygulamalarında eşit ve adil davranması gerekmektedir (Can, 2005: 279).

1.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu süreç aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Koçel, 2005: 587):

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider, İzleyiciler, Koşullar})$$

Liderlik kavramının gelişimini ve bu konuda yapılan çalışmaları incelediğimizde (Celep, 2004: 7), bu çalışmaları genel olarak üç başlık altında toplayabiliriz: (Eren, 2004: 436-437):

- 1- Özellikler Yaklaşımı
- 2- Davranışsal Liderlik Yaklaşımı
- 3- Durumsallık Yaklaşımı

Ancak biz bu tezde durumsallık teorisinin davranışsal liderlik teorisinden türetildiğini, yani davranışsal liderlik teorisinin bir uzantısı olduğunu göz önüne alarak liderlikle ilgili çalışmaları özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorisi şeklinde iki ana başlık altında toplamamın daha uygun olacağını düşündük.

1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Lider özellikleri ve yetenekleri uzun süredir liderlik literatüründe ilgi konusu olmuştur (Connelly ve diğerleri, 2000: 66). Liderlikle ilgili sistematik araştırmalar ilk olarak 1930 ile 1945 yılları arasında, liderlerle lider olmayanları birbirinden ayıran bireysel karakter özellikleri üzerinde odaklanmıştır (House ve Aditya, 1997: 410). Bu bağlamda liderlik konusunu açıklayabilmek için geliştirilen ilk yaklaşım “Özellikler Yaklaşımı” olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 206).

Özellikler yaklaşımına göre, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak ortaya çıkması, grup tarafından kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 2005: 587). Bu yaklaşımın, özellikle zamanın askeri ve idari yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi ile başladığı söylenebilir. Yaşadıkları dönemlere hatta kendilerinden sonraki dönemlere etki eden liderlerin, kişisel özellikleri araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir. Napolyon, Gandhi, Lincoln, Atatürk gibi unutulmaz ve öncü liderlerin, buldukları toplum içinde ortaya çıkışları ve bu toplumlar üzerindeki etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuştur.

Sözü edilen bu ilk liderlik incelemelerinden sonra, liderin ortaya çıkışı ile lider olan kişinin; zeka düzeyi, sağduyusu, zihinsel ve bedensel enerjisi, olaylar karşısında gösterdiği davranışlar, gerçekleştirdiği çabalar, ilgilendikleri konulara ilişkin bilgileri arasında ilişki kurulmuş ve liderliğin bireyin fiziksel-zihinsel özellikleri ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır (Erdoğan, 1991: 333-334).

Liderlik özellikleri konusunda yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya konan özellikler; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 207):

- *Fiziksel Özellikler:* Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, güzel konuşma vb.
- *Düşünsel Özellikler:* Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme vb.
- *Duygusal Özellikler:* Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, hırs, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu vb.
- *Sosyal Özellikler:* Başkaları ile iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme vb.

Bu yaklaşıma göre lider, yukarıda yer alan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Eğer grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek daha kolaylaşacaktır. Personel seçiminde de bu özelliklere sahip olan kişilere önem verilerek işletmeye alınmaları sağlanacak ve işletmede eğitilerek geleceğin yöneticisi ve lideri olarak yetiştirilebileceklerdir (Ertürk, 2006: 156).

Toplumbilimciler liderliği araştırmalarına konu yapınca kadar pek çok kişi “lider olunmaz, lider doğulur” düşüncesine sahipti. Güçlü sosyal engellerin, herhangi bir kişinin lider olmasına imkan vermediği eski dönemlerde, liderlerin ayrıcalıklı ailelerden çıkması, o dönemde liderliğin babadan oğla miras kaldığını göstermekteydi. Engeller ortadan kalkıp toplumun her kesiminden insanlar lider oldukça, sağduyumuz bize liderliğin, doğru aile ya da doğru genlerle doğmaktan daha karmaşık olduğunu gösterdi (Gordon, 1999: 16-17).

Kişilik ve davranışların kalıtsal kökenleri ile ilgili yapılmış olan en etkin araştırmalardan birisi 1979 yılında başlayan “Birbirinden Ayrılmış Minnesotalı İkizler” çalışmasıdır. Bouchard, Lykken, McGue, Segal ve Tellegen yaptıkları çalışmalarda; düzen, görev bilinci, bağlılık, sosyal ilişki kurabilme ve sorumluluk

alma eğilimi, kişiler arası duyarlılık ve esneklik gibi davranışların ölçümünü yapmışlardır (House ve Aditya, 1997: 418-419). Bu araştırma sonuçlarına göre liderlik iki faktörün kombinasyonudur. İkiizlerle ilgili yapılan bu araştırmalar karışımın %60 doğuştan, %40 da yetiştirme ile olduğunu iddia etmektedir (De Vries, 2007: 272).

Buna rağmen ikiizlerle ilgili araştırmada potansiyel bir problem mevcuttur. Birbirinden ayrılmış olan tek yumurta ikiizlerinin içinde buldukları ortamların birbirinden farklı oldukları öngörülmüştür. Birbirinden ayrılmış olan ikiizler deneyinde, tek yumurta ikiizleri birbirleriyle aynı kalıtsal özelliklere sahiptirler ve erken çocukluk dönemlerinde rastgele olarak farklı kişilerce evlat edinilmek üzere seçilmişlerdir. Araştırma sonucunda ikiizlerin aynı alanlara ilgi duymaları ve benzer davranışlar sergilemeleri bu özelliklerin kalıtsal olarak geçtiği iddiasını desteklemektedir. Ancak, sonradan edinilen bilgilere göre, Minnesota aile araştırma merkezindeki çalışmalara katılan ikiizlerden bazıları yapılmakta olan araştırma hakkında bilgi sahibidir. Bu durum ikiizlerin 1 hafta ile 20 yıl arasında değişen deney süreleri içerisinde ikiizleri olduğunu öğrenip onlarla buluşmuş olma ihtimallerini güçlendirmektedir. Sonuç olarak, ikiizlerin bir araya gelmeleri nedeniyle farklı ortamlarda yetişmelerine rağmen aynı alanlara ilgi duymaları ve aynı kişilik özelliklerine sahip olmaları doğaldır. Ek olarak birbirinden ayrılan ikiizlerin en azından bir kısmının davranışlarının geliştirilmesinde önemsiz kabul edilemeyecek ortak deneyimler yaşamış olmaları da muhtemeldir (House ve Aditya, 1997: 419).

Özellikler yaklaşımına göre liderlik, halk arasında “Great-man” (Büyük Adam) diye nitelendirilecek birkaç kimseye mahsus bir üstün vasıflar topluluğu idi (Baykal, 1981: 454). Büyük adam yaklaşımı, başarılı yöneticinin yetiştirilerek değil, doğuştan yönetici olarak yaratıldığını, kendine özgü yetenekleri olan bir lider olduğunu, liderin başarılarının dayandığı kökenlerin, kişiliğinin ve uyguladığı yöntemlerin incelenmesiyle ortaya çıkarılamayacağını öne sürmesi bakımından en az olgunluk taşıyan yaklaşımdır (Kazmier, 1979: 296).

Thomas Carlyle'in "Büyük Adamlar Okulu" teorisi; tarihin, büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir. Bu okula göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar. Zamanla bu görüş yerini, insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır (Can, 2005: 262). Gelecek nesil liderler (Noble, 1993: 124), sadece kendi kişisel tecrübelerini değil, diğerlerinin tecrübe ve bilgi birikimlerini de inceleme, sentez ve taklit etme yoluyla kendine katmalıdırlar. Liderliğin bu yolla öğrenilmesi şuna benzer (Ruvolo ve diğerleri: 2004: 13):

Tecrübe + Yeni bilgi + Taklit etme ve yansıtma (destek ve geri bildirim ile birlikte) + Zaman (daha çok uygulama ve deneme) = Liderlik Gelişimi

Zaleznik liderlik konusundaki benzersiz yazılarında doğuştan lider olunamayacağını, liderlerin yaratılabileceklerini savunmuştur (Boehnke ve diğerleri, 1999: 5). Liderlik konusunda uluslararası danışman olan Tsun-Yan Hsieh tarafından da tarif edildiği gibi, "liderlik, sadece şanslı bir azınlık tarafından öğrenilen gizli bir sanat değildir. Öğretilebilen ve öğrenilebilen bir yönetim bilimidir" (Miller ve Dess, 1996: 374). Örneğin, çocukluğunda Lhasa'da bulunan Potala Sarayı'nda geniş çaplı bir eğitime tabi tutulan ve yetiştirilen Dalay Lama elli yıl sonra Nobel Barış Ödülü'nü kazanmıştır ve halkının lideri olarak tanınmaktadır (De Vries, 2007: 272). Yine, okul sıralarında iken ancak vasat bir öğrenci olan Einstein'in, ileride bu derece üstün başarılar sağlayacağını hiç kimse tahmin edemezdi (Baykal, 1981: 481).

Konu ile ilgili olarak Ruth Benedict, yaptığı alan araştırmaları sonucunda insanı içinde yaşadığı kültürün biçimlendirdiğini ileri sürmüştür. Benedict'e göre, insanın kendiliğinden yaptığı davranışların, gösterdiği tepkilerin önemli bir bölümü kültürel çevre tarafından belirlenmektedir. Margaret Mead'in de alanda yaptığı araştırmalar Benedict'i doğrulamaktadır. Ünlü Samoa Araştırmaları, kalıtımın davranışlar üzerinde çok az etkisi olduğunu, kültürel kuralların ve toplumsal koşullandırmaların davranışları önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur (Sargut, 2001: 60).

Liderlik biliminde oldukça saygın bir bilim adamı olan Warren Bennis ise, yönetim ve liderliğin uçlarını şu şekilde ayırt etmiştir:

“Eğer liderler doğuyorsa, o zaman neden okuyor ve becerilerinizi geliştirmek için zaman harcıyorsunuz? Liderlik becerinizdeki başarınız ya da başarısızlığınız zaten belirlenmiştir. Eğer liderlik becerisi genetik olarak belirleniyorsa, onun geliştirilmesinde eğitim hemen hemen hiçbir rol oynamaz. Ancak, eğer liderlik deneyim yoluyla öğreniliyorsa, o zaman eğitim yeni becerilerin geliştirilmesinde ve geçmiş deneyimlerin faydalı görüşlere sentez yoluyla dönüştürülmesine yardım etmede uygun bir şekilde kullanılabilir” (Hersey ve diğerleri, 2001: 9).

Fransa’da okullarda lider-yönetici yetiştirmek için eğitimler verilmektedir (Çetin, 2006: 29). Yine birçok işletme lider geliştirme programları uygulamaktadır (Ruvolo ve diğerleri: 2004: 13).

Sonuç olarak çok sayıda yapılan araştırmalara göre insanlar, yaşamlarında ve kariyerlerinde etkili olmalarını sağlayan yeterlikleri yavaş yavaş öğrenerek sonradan lider olmaktadır. Her lider bu yeterlikleri herhangi bir noktada öğrenebilir. Liderlikte ustalaşmak, daha iyi golf oynamak ya da gitar çalmayı öğrenmek gibi diğerlerine benzer bir beceridir. İradesi ve hevesi olan herkes atması gereken adımları öğrenir öğrenmez daha iyi liderlik edebilir (Goleman ve diğerleri 2005: 111).

Görüldüğü gibi özellikler yaklaşımı ile ilgili araştırmalara yapılan pek çok eleştiri söz konusudur. Bununla birlikte bu olgu ile ilgili ilk araştırmalarda kısıtlamalar olduğu da kabul edilmelidir. Özellikler yaklaşımıyla ilgili ilk problem, liderlik özellikleriyle ilgili araştırmalara rehberlik edecek, deneylerle kanıtlanmış çok az kişilik teorisinin olmasıdır. Ayrıca liderlik araştırmalarında karakter özellikleri çalışmalarının yaygın olduğu zamanlarda kişilik testlerinde de bir ilerleme kaydedilememiştir. Sonuç olarak, aynı karakter özellikleri ile ilgili iki ya da daha fazla araştırmada çalışıldığı zaman bile genellikle uygulama farklılıkları ortaya

çıkmiştir. Teori ve geçerli ölçüm aletlerinin eksikliğinin de sonucu olarak, araştırmacılar arasında incelenen karakter özellikleri ve uygulama yöntemleri bakımından büyük farklılıklar ortaya çıkmıştır. Ayrıca, ne liderlerin özel durumlarda sergilemek zorunda kaldığı özel davranışlar ne de kişisel eğilimlerin kabul edilebilir davranışsal ifadesinin ölçütleri hesaba alınmamıştır. Son olarak da karakter araştırma çalışmalarının neredeyse tamamı örgütsel performans sorumluluğuna sahip CEO'lar üst düzey yöneticiler gibi önemli pozisyonlardaki liderler yerine; işe yeni başlayanlar, şefler ve düşük seviye müdürlerden oluşan örnekler üzerinde yapılmıştır (House ve Aditya, 1997: 410-411).

Tüm bunlar liderlik sürecini sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen özellikler yaklaşımının eleştirilere uğramasına sebep olmuştur. Eleştirilerin odak noktası, yapılan bazı araştırmalarda, etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi; bazılarında ise, izleyiciler arasında, liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar olduğu halde, bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıklarının belirlenmesidir. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır.

Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece ortaya “Davranışsal Liderlik Yaklaşımı” çıkmıştır (Koçel, 2005: 589).

1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik konusunu inceleyen ikinci yaklaşım olan davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlerin özellikleri yerine grup üyelerine, yani izleyicilere karşı gösterdiği davranış üzerinde durur (Ertürk, 2000: 153). Yani teorinin odak noktası, çalışanlar ile lider rolünü üstlenen grup üyelerinin davranışları arasındaki etkileşim ilişkisidir (Erdoğan, 1991: 336). Bu yaklaşımda, liderin “ne tür özelliklere sahip

olduğu”ndan çok “ne tür davranışlar sergilediği” üzerinde durulur (Kazmier, 1979: 318). Bu bağlamda liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. davranışları liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2005: 589).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde katkısı olan çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Aşağıda bu yaklaşımı oluşturan başlıca çalışmalar ele alınacaktır.

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

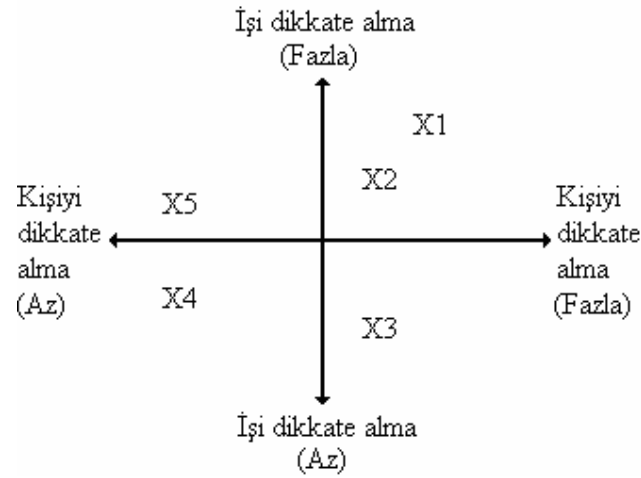
1945 yılında, Ohio State Üniversitesi’ndeki “İş Araştırmaları Dairesi” liderlik konusu üzerine bir dizi inceleme başlatmış ve psikoloji, sosyoloji, ekonomi bölümlerinden araştırmacıların oluşturduğu bir ekip, çok sayıda grup türlerinin içindeki liderliği analiz etmek için “the Leader Behavior Description Questionnaire” (Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği)’ni (LDBÖ) geliştirip uygulamıştır (Luthans, 1992: 271). İkinci Dünya Savaşı’nın da etkisi ile öncelikle askeri organizasyonlar ve bu organizasyonlardaki liderlik olgusu üzerinde durulmuştur (Erdoğan, 1991: 336). Bu bağlamda, hava kuvvetleri komutanları ve bombardıman uçağı mürettebatı; subaylar, sivil personel, sivil yöneticiler; öğretmenler, okul müdürleri, çeşitli öğrenciler ve sivil grupların liderleri ile anketler yapılmıştır (Luthans, 1992: 271).

Yapılan anketlere verilen cevapların faktör analizi ile çözümlenmesinden sonra liderliği; “bir kişinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda bir grubun eylemlerini yöneltme davranışı” şeklinde tanımlamışlar ve bu lider davranışını da iki bağımsız boyutta toplamışlardır (Baysal ve Tekarslan, 1987: 148):

- İşi dikkate alma (inisiyatif)
- Kişiyi dikkate alma (anlayış)

İş dikkate alma (inisiyatif) faktörü, liderin gerçekleştirmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanabilmesi için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme şeklindeki davranışlarını ifade etmektedir (Koçel, 2005: 590). *Kişiyi dikkate alma (anlayış)* faktörü ise, liderin işgörenlerinin duygu ve düşüncelerine saygı duyduğu, karşılıklı güven oluşturduğu bir durumu ifade eder. Bu tarz liderler, arkadaşça açık iletişim sağlar ve takım çalışması geliştirirler (Celep, 2004: 12).

Şekil 7. Ohio Üniversitesi Yaklaşımı



Kaynak: (Eren, 2004: 438; Koçel, 2005: 591).

Yukarıdaki Şekil 7’de en etkin lider X1 ile gösterilmiştir. Çünkü hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış göstermektedir. Şekildeki en etkisiz lider ise X4 ile gösterilmiştir. Çünkü hem grubun amaçladığı işe hem de grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen bir davranış göstermektedir (Eren, 2004: 438; Koçel, 2005: 591).

Ohio State çalışmalarının en önemli bulguları şunlardır (Ertürk, 2000: 154; Celep, 2004: 12; Koçel, 2005: 591):

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, işgören devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır,

- Liderin işe ağırlık veren (inisiyatifli ele alan) davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının devam ettiği sırada (Erdoğan, 1991: 337), Michigan Üniversitesi'nde 1947 yılı civarında Rensis Likert ve arkadaşları tarafından da bir takım çalışmalar yapılmaktaydı (Koçel, 2005: 592). Bu çalışmaların temel amacı, grup üyelerinin hem verimliliklerini hem de tatmin olmalarını sağlayan ilkeleri saptamaktı (Baysal ve Tekarslan, 1987: 149). Bu bağlamda, çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2005: 592).

Bu araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar da Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmalarından elde edilen bulgulara çok benzemektedir (Ertürk, 2000: 156). Çünkü lider davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu faktörler; “*kişiyeye yönelik davranış*” ve “*işeye yönelik davranış*”tır.

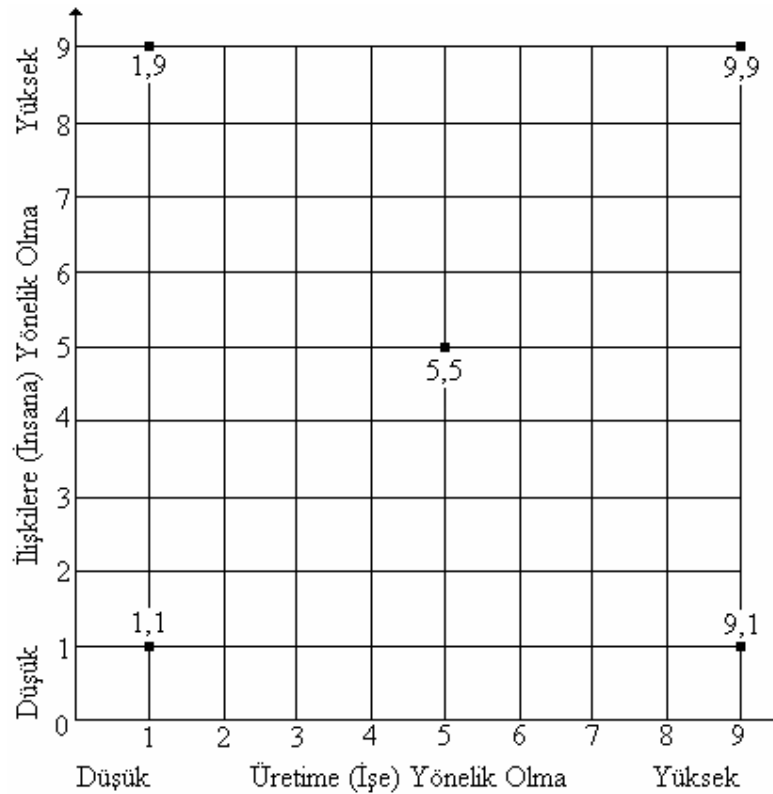
İşeye yönelik lider, izleyicilerin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan biçimsel (formel) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiyeye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan, izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Koçel, 2005: 592).

Araştırmanın bulgularına göre; yüksek verimliliği olan birimlerdeki liderlerin üstleri tarafından yakından değil uzaktan denetlendikleri, kendilerinin de astların aynı biçimde uzaktan yönettikleri, yürütme işlevine daha çok zaman ayırdıkları ve üretime dönük değil kişilere dönük oldukları görülmüştür (Baysal ve Tekarslan, 1987: 149).

1.4.2.3. Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Biçimleri Ölçeği

Ohio State ve Michigan Üniversiteleri araştırmalarının varsayımları ve ulaştıkları sonuçlar dikkate alınarak (Koçel, 2005: 592-593), Teksas Üniversitesi'nin araştırmalarını yapan Robert Blake ve Jane Mouton adlı iki bilim adamı tarafından (Managerial Grid) "Yönetim Biçimleri" adlı bir ölçek oluşturulmuştur (Eren, 2004: 439). Bu yaklaşım da, liderlerin davranırlarken ağırlık verdikleri faktörleri "üretime yönelik olma" ve "ilişkilere yönelik olma" şeklinde iki boyutta toplamıştır. Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak aşağıda bulunan Şekil 8'deki gibi bir ölçek elde edilmiştir (Koçel, 2005: 593).

Şekil 8. Yönetim Biçimleri Yaklaşımı



Kaynak: (Baysal ve Tekarslan, 1987: 150; Schermerhorn ve diğerleri, 1994: 500; Peker ve Aytürk, 2000: 71; Eren, 2004: 440; İmrek, 2004: 21; Koçel, 2005: 593).

1,1 ile ifade edilen liderlik tarzında lider, ne işe ne de insana önem verir. Lider, işin gerektirdiği girişimi, planlamayı, örgütlemeyi yapmamakta ve grubu oluşturan insanların arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almamaktadır. Bu nedenle de lider sıradan bir üyeden farksızdır (Eren, 2004: 440). Bu tarz ülkemizde kamu yönetiminde görülen tarzdır (Baysal ve Tekarslan, 1987: 150).

9,1 ile ifade edilen liderlik tarzında lider, iş koşullarını planlayıp düzenleyerek etkin bir şekilde çalışmakta, fakat üyelerin arzu ve ihtiyaçları ile düşük ölçüde ilgilenmektedir (Eren, 2004: 440). Bu tarz ülkemizde özel sektörün çoğunda uygulanan tarzdır (Baysal ve Tekarslan, 1987: 151).

1,9 ile ifade edilen liderlik tarzında lider, üyelerin arzu ve ihtiyaçlarını azami ölçüde dikkate almakta, arkadaşça bir hava yaratmakta, ancak işle ilgili girişim, planlama ve organizasyon ile düşük ölçüde ilgilenmektedir.

9,9 ile ifade edilen liderlik tarzında lider, işi başarmak için arzulu kişileri grubun amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda harekete geçirecek plan ve organizasyonları yapar, hem işe hem de insana en yüksek ölçüde önem verir.

5,5 ile ifade edilen liderlik tarzında lider, işe ve insana orta ölçüde değer verir. Üyelerin moralini tatminkar düzeyde tutarak yapılması gereken işleri de vasat ölçüde planlar (Eren, 2004: 440).

Bu modelin en önemli yararı yöneticilere ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı tanımasıdır. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici (lider) çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir (Koçel, 2005: 594). Ancak modelin liderlik davranışı açıklamasında bir yöntem olarak kullanılmasından ziyade iş yerinde yönetim biçimini açıklama görevi gördüğü konusunda eleştiriler de yapılmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1987: 150).

1.4.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri

Endüstriyel psikoloji alanında çalışmalar yapan Amerikalı Bilim adamı Douglas McGregor, insan tabiatı, kişiliği ve davranışları üzerine bazı varsayımlara dayanarak, iki liderlik tipi geliştirmiştir. 1960 yılında yazdığı “The Human Side of Enterprise” (İşletmenin İnsan Yönü) adlı eserinde, McGregor bunlardan ilkinde “X Teorisi”, ikincisine de “Y Teorisi” demiştir (Mucuk, 2005: 90). X teorisi varsayımları, klasik yaklaşımdaki çalışanlara karşı olan negatif bakış açısını ifade etmekte, Y teorisi varsayımları ise, Neo-Klasik bir bakış açısını ifade etmektedir (Akdemir, 2004: 144). Bu nedenle McGregor, insan unsurunu ön planda tutan Y teorisini desteklemiştir (Mucuk, 2005: 90).

Buna göre X ve Y Teorileri şu varsayımları içermektedir (Akdemir, 2004: 144):

X Teorisi

- Çalışanlar ortalama olarak tembeldirler,
- Öncelikle kendi amaçlarını düşünürler,
- Yönetilmeyi tercih ederler, sorumluluk almazlar,
- Yaratıcı değildirler ve değişimi arzu etmezler.

Y Teorisi

- Çalışanlar ortalama olarak çalışkandırılar,
- Motive edilirlerse kurum amacını da gözetirler,
- Psikolojik ortam sağlanırsa hem sorumluluk alırlar hem de yaratıcı olurlar.

Sonuç olarak X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirlerken, Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstereceklerdir (Koçel, 2005: 595).

1.4.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Sistem 4 Modeli'nde Yönetici Davranışları ve Özellikleri

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrol hakkına sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenilir
Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Astlar kendilerini tamıyla serbest hissederler
Üstün Astlarla İlişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikirlerini alır ve bu fikirleri kullanmaya çalışır	Daima astların fikirlerini alır ve bu fikirleri kullanır

Kaynak: (Koçel, 2005: 596).

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Ancak, Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmış, özellikle de bu modelin her yerde ve daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayılması eleştirilerin odak noktası olmuştur (Koçel, 2005: 596).

1.4.2.6. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler'in 1967 yılında ortaya koyduğu etkin liderlik modeline göre (Schriesheim ve diğerleri, 2001: 521), liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar (Celep, 2004: 18; Koçel, 2005: 598):

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler,
- Başarılacak işin niteliği,
- Liderin konumuna dayanan yetkisinin derecesi.

Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır.

Fiedler'in modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur (Koçel, 2005: 599):

- *Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler:* Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirler. Eğer bu ilişkiler "iyi" olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve lidere güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine, lider kendisine güvenilmeyen, sevilip sayılmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler "zayıf" olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Bu değişkenin gösterebileceği iki özellik aşağıdaki gibi gösterilebilir.

İYİ	ZAYIF
-----	-------

- *Başarılacak işin niteliği:* Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların

kararına kalmıştır. Bu değişkendeki işin niteliği de aşağıdaki gibi iki bölüme ayrılır.

PLANLANMIŞ Yapılanmıő	PLANLANAMAYAN Yapılanmamıő
--------------------------	-------------------------------

Rutin işler genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptirler ve bu işlerin nasıl yapılacakları ayrıntılı olarak belirlenmiştir (örneğin yürüyen bant üzerindeki işler). Ancak rutin olmayan ve karışık işlerin nasıl başarılacağı, bu işlerin hangi amaçlarla ilgili olacağı hususlarında önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Böyle bir işi başarmaya çalışan bir grupta, liderin bu konulardaki bilgisi grup üyelerinden pek farklı değildir.

Dolayısıyla birinci gruptaki işler “yapılanmıő-planlanmış” nitelikteki işler olup liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. İkinci gruptaki işler ise, “yapılanmamıő-planlanamayan” nitelikteki işler olup liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Yukarıda şekil yolu ile gösterdiğimiz iki durumsal faktörü bir arada ele alırsak şöyle bir durum ortaya çıkar: Lider-izleyiciler ilişkisinin iyi olduğu bir durumda, işin niteliği planlanmış veya planlanamayan türde olabilir. Aynı şey bu ilişkilerin zayıf oldukları durumlar için de söz konusudur. Bu iki faktörü birleştirirsek aşağıdaki gibi dört ayrı durum ortaya çıkar.

Lider-izleyiciler ilişkisi	İYİ		ZAYIF	
İşin niteliği	Planlanmış	Planlanamayan	Planlanmış	Planlanamayan
Durumlar	1	2	3	4

Yukarıdaki dört durumdan (1) liderlik için en olumlu ortamın bulunduğu, (4) ise liderlik için en olumsuz ortamın bulunduğu durumu ifade etmektedir.

- *Liderin konumuna dayanan yetkisinin derecesi*: Bu değişken, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vb. konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyon içinde çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortamı, az olduğu durum ise olumsuz bir ortamı ifade etmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir.

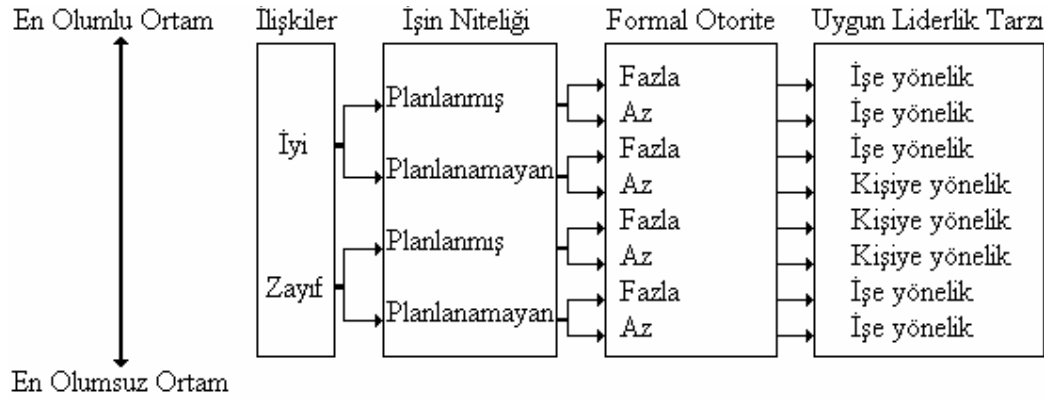
FAZLA	AZ
-------	----

Yukarıda daha önce belirttiğimiz dört durumun (iyi, zayıf, planlanmış, planlanamayan) her birisi için böyle bir yetki farklılaşması düşünölebileceği için, bu üç durumsal değişken birlikte ele alındığı zaman aşağıdaki durum ortaya çıkacaktır (Koçel, 2005: 599-601).

Lider-izleyiciler ilişkisi	İYİ				ZAYIF			
İşin niteliği	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
Liderin yetki derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8
	← Liderlik için en olumlu ortam				Liderlik için en olumsuz ortam →			

Fiedler’e göre, liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır. Bu durum aşağıdaki Şekil 9’daki gibi ifade edilebilir (Koçel, 2005: 601):

Şekil 9. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli



Kaynak: (Koçel, 2005: 601).

Fiedler, modelinde en olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu şu şekilde açıklamaktadır: “... En olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir...”, “...En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır...”

Görüldüğü gibi Fiedler modeli, hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Kısacası modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır.

Bu modelin geçerliliği zamanla eleştirilere uğramıştır. Yöneticilerden gelen eleştiri, modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı ve uygulayıcıların işine fazla yaramadığı yönündedir (Koçel, 2005: 602).

1.4.2.7. Robert House ve Terence Mitchell'in Amaç-Yol Yaklaşımı

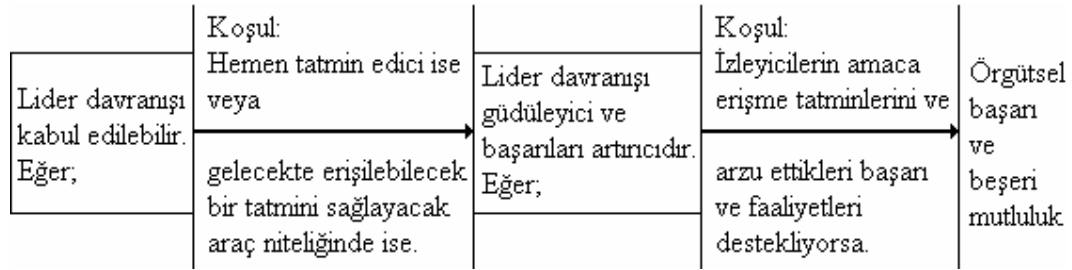
Amaç-yol liderlik teorisi orijinal olarak (ya da ilk önce) Martin Evans tarafından 1968 ve 1970 yıllarında birer kez ileri sürülmüştür. Sonra ise, durumsal (koşula bağlı) hale getirilmiş ve daha fazla liderlik davranışı ile daha fazla bağımsız değişken (iş çevresinin özellikleri, astların özellikleri) içerecek şekilde (Schriesheim ve diğerleri, 2001: 522), House ve Mitchell tarafından 1974 yılında geliştirilip son şeklini almıştır (Eren, 2004: 455).

Bu teori güdüleme konusundaki “beklenti teorisi”nin bir uzantısı sayılabilir. Beklenti teorisinin liderlik açısından anlamı şudur: Belirli bir yolda hareket ederken faaliyetlerimizin bizi arzuladığımız bazı sonuçlara götürecektir birer araç olduğunu algılarız (Eren, 2004: 455). Bu bağlamda izleyicilerin davranışlarının iki hususa bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2005: 602; Özalp, 2002: 56):

- Bireyin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki düşünceleri (bekleyiş),
- Bu sonuçlara bireyin verdiği değer, kişinin ne kadar sıkı çalışacağına etki edecektir.

Düşünürler bu temel düşüncenin liderlikte de esas olduğunu (Eren, 2004: 455) ve liderin en önemli görevinin, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek (Koçel, 2005: 602), onlara verilecek ödülleri artırmak ve bu ödüllerin astlar tarafından kazanılması için yol açmak olduğunu belirtmektedirler (Özalp, 2002: 56).

Sonuç olarak liderin davranışının izleyiciler tarafından kabul edilmesi, ancak bu davranışın derhal tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna (ödüle götürme olasılığına) bağlıdır. Ayrıca bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği veya başarılı bir iş için gerekli faaliyetler desteklediği ölçüde güdüleyici olmaktadır. Bu durumu Duncan aşağıdaki Şekil 10’da görüldüğü gibi özetlemiştir (Eren, 2004: 455):

Şekil 10. Amaç-Yol Modelinin Şematik Açıklaması

Kaynak: (Eren, 2004: 456).

Örneğin bir yönetici yönettiği iş grubu içinde yüksek bir örgütsel başarı ve beşeri mutluluk derecesine ulaşmayı arzuluyorsa, yapacağı ilk şey amaçların belirlenmesinde gruba yardımcı olmak ve ona yol göstermektir. Rutin ve günlük faaliyetlerde liderler bu konuda daha az gayret gösterebilirler ancak özel ve olağanüstü durumlarda lider daha fazla dikkat ve yoğun bir çaba göstermek zorundadır. Ayrıca yönetici bireysel amaçlara erişmenin ve ihtiyaçların tatmininin örgütsel görevleri başarılı bir biçimde yapmayı kolaylaştıracağını da bilmelidir (Eren, 2004: 456).

Amaç-yol teorisinin liderlik konusuna getirdiği katkılar şunlardır (Eren, 2004: 456-457):

- Lider, izleyicilere daha ilginç ödüller vererek onların güdülenmelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir. Liderin bu tutumu amaca ulaşmanın değerini artırmaktadır.
- İzleyicilerin işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda, lider amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi artırmaktadır.
- İzleyicilerin işleri iyi belirlenmiş ve örgütsel belirsizlikler de yoksa bu durum izleyiciler üzerinde monotonluk ve psikolojik yorgunluk yaratacak, izleyiciler tatminsizliğe uğrayabileceklerdir. Bu gibi durumlarda izleyicilerin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları

övmek, monotonluğu ortadan kaldırıcı ve güdülenmeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir.

1.4.2.8. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Liderlik Yaklaşımı

Bu liderlik modeli Blake ve Mouton'un liderlik modelinden esinlenerek, Hersey ve Blanchard tarafından (Celep, 2004: 19), 1977 yılında geliştirilmiştir (Klein ve diğerleri, 2006: 592). Model, davranışsal liderlik yaklaşımlarından çoğunda olduğu gibi, görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar (Özkalp, 2001: 366):

- *Görev Davranışı:* Lider, üyelerin rollerini tanımlar, organize eder ve her bireye görevlerini açıklar. Lider üyelere; neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler.
- *İlişki Davranışı:* Lider, üyelerle yakın bir bireysel ilişki içindedir. Liderin davranışları genellikle dinleme, teşvik etme, düşüncelere açıklık kazandırma ve sosyal-duygusal destek verme biçimindedir.

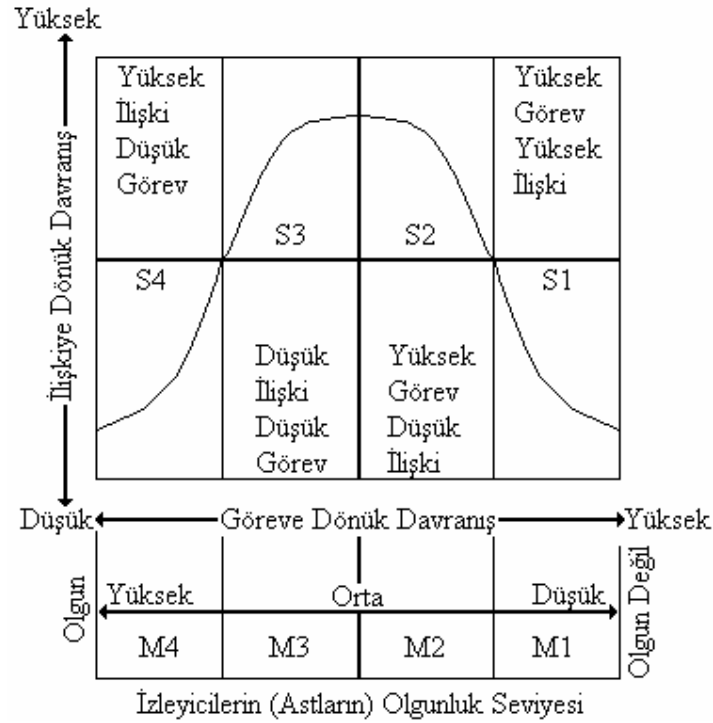
Burada düşünürler genel durumsal liderlik kuramını açıklayan iki temel liderlik davranışı olan “göreve dönük liderlik davranışı” ve “ilişkiye dönük liderlik davranışı”na bir de “grubun olgunluk düzeyini” eklemiştir. Genel olarak iki tip olgunluktan söz edilebilir (Celep, 2004: 19):

- *İş Olgunluğu:* Bu olgunluk biçimi daha çok kişinin davranışlarına etkide bulunan eğitim ve deneyimle ilgilidir.
- *Psikolojik Olgunluk:* Kişinin başarı gereksinimini ve gönüllü olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik güdülenme düzeyini yansıtır.

Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse (az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük, kendilerine güvenleri az vb.) liderlerinden görmeyi arzu ettikleri davranışlar, daha olgun olan astların (yüksek yetenekli, eğitim düzeyi yüksek,

kendine güveni fazla vb.) liderlerinden görmeyi arzu ettikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır. Bu durum aşağıdaki Şekil 11’de görülmektedir (Eren, 2004: 453).

Şekil 11. Hersey ve Blanchard’ın Liderlik Modeli



Kaynak: (Eren, 2004: 454; Özkalp, 2001: 368; Schermerhorn ve diğerleri, 1994: 507).

Yukarıdaki Şekil 11’de görüldüğü gibi, lider davranışları göreve ve ilişkiye dönük olma durumuna göre (yüksek görev ve düşük ilişkiden düşük görev ve düşük ilişkiye doğru) S1, S2, S3, S4 olarak belirlendikten sonra, astların olgunluk durumları da (olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre) M1, M2, M3, M4 olarak gösterilmiştir (Eren, 2004: 453).

Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha fazla önem vermekte, ilişkilere ise, daha az dönük bir davranış sergilemektedir (Eren, 2004: 454). Model, astların olgun olmadığı veya işlerinin karmaşık hale geldiği zaman liderin direkt olarak emredici bir tutum takınmasını öğütlemektedir (Klein ve

diğerleri, 2006: 592). Burada lider, olgun olmayan astlara emir verip işi yapmalarını bekleyerek S1 davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (M2), lider yüksek görev ve yüksek ilişki davranışı sergilemekte ve astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir (S2). Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı M3 durumunda ise, lider yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların fikir ve görüşlerini alarak onların da yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve işleri yürütme yetkilerini astlara devretmektedir (Eren, 2004: 454). Çünkü burada astlar yüksek yetenek sahibidirler ve sorumluluk alma duygusu içindedirler (Özkalp, 2001: 368).

1.4.2.9. Liderlikle İlgili Diğer Yaklaşımlar

Buraya kadar ana hatları ile anlatılan başlıca liderlik teori ve modellerinden başka, iki ayrı liderlik modeli daha bulunmaktadır. Bunlar; “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı” ve “Vroom ve Yetton’un Normatif Liderlik Yaklaşımı”dır. Biz tezimizde konunun uzunluğu açısından bu yaklaşımlar üzerinde durmayacağız.

1.4.3. Çağdaş Liderlik Modelleri

Toplam kalite ve çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan şartlar, liderlik olayının açıklanmasına da yeni görüşlerle katkıda bulunmuştur. Dolayısıyla yukarıda bahsedilen liderlik yaklaşımlarına ek olarak yeni liderlik modelleri de ortaya çıkmıştır (Koçel, 2005: 605). Bu modellerden aşağıda bahsedilecektir.

1.4.3.1. Stratejik Liderlik

İçinde yaşadığımız dünya bundan yirmi veya otuz yıl öncesine hiç benzemiyor (Kırım, 2004: 73). Bugünün dünyası (kavrama bakımından) daha karmaşık, daha çok işbirliği yapmaya ve takım çalışmasına dayalı, daha çok sosyal beceri ve teknolojik yeterliğe bağlı ve daha çok zaman baskısı altındadır (Kampschroer, 2007: 119). Günümüzde müşteriler, rakipler, çalışanlar, teknoloji vb. her şey sürekli bir değişim ve dönüşüm içindedir (Fitz-Enz ve Phillips, 2001: 1). Uzun zaman önce müşteriler isteklerine uymayan şeyleri kabul ediyorlardı. Mutlu olmamalarına rağmen mükemmel ürün ve hizmet üretmenin mümkün olmayacağını düşünüyorlardı (Macdonald, 1999: 6). Sonraki yıllarda ise, özellikle küreselleşme ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme sonucunda, müşterilerin geniş bir ürün ve hizmet yelpazesinden yararlanabilme olanakları artmış, müşteriler (tüketiciler) istek ve tercihleri konusunda daha akılcı ve bilinçli davranmaya başlamışlardır (Ulaş, 2002: 1). Günümüzde müşteriler daima mümkün olan en yüksek düzeyde kaliteyi tercih etmektedirler. Şirketler ise, sadece bu kaliteyi en önce sunma konusunda değil, ayrıca ürün ve hizmetlerdeki ilk ilerlemeleri ortaya koyma konusunda da baskı altındadırlar (Coade, 2002: 25). Ayrıca rakipler de gitgide daha etkili ve daha saldırgan olmaktadır. Teknoloji değişime hız kazandırmakta ve herkesin niteliklerini genişletmektedir (Fitz-Enz ve Phillips, 2001: 1). Kısacası günümüzde işi başarılı yapabilmeyenin temel prensibi yaşanan bu değişime ayak uydurabilmektir (Keçecioglu, 2003: 183).

İşte rekabete dayalı fırsat ve tehlikelerle dolu böyle bir çevrede, etkili stratejik liderlik uygulamaları, bu çalkantılı ve tahmin edilemez ortamda rekabet ederken firmaların performanslarını artırmalarında yardımcı olur (Ireland ve Hitt, 2005: 63).

“Stratejik liderlik”, geleceği görebilme, geleceği planlama, esnek olabilme, stratejik düşünebilme ve diğer kişilerle çalışıp organizasyon için iyi bir gelecek yaratabilme yeteneğidir (Ireland ve Hitt, 2005: 63).

Pearce ve Robinson (1997)'a göre stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve organizasyonun bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, işletme içindeki çalışanlar arasında, tıpkı işletme dışındaki çıkar gruplarıyla kurduğu ilişkiler gibi iyi ilişkiler kurmaktır (Besler, 2004: 18).

“Stratejik lider”, bir işletmenin veya stratejik iş biriminin stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişidir. Bunlar genellikle tepe yöneticisi ve konu ile ilgili uzmanlardır (Dinçer, 2004:339).

Stratejik lider; geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Etkili bir stratejik lider, aynı zamanda çalıştığı diğer kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir biçimde etkileyebilme yeteneğine de sahiptir (Mirze ve Ülgen, 2006: 374).

Stratejik liderler, stratejik rekabet imkanı sağlamak ve bunu koruyabilmek için çok önemli bir rol oynarlar. Stratejik liderler, fırsatların bulunduğu elverişli durumları fark etmede, bu durumlarda kritik kararlar almada, yenilik sürecine etki etmede üstlendikleri önemli roller ile tanınırlar (Elenkov ve diğerleri, 2005: 665). Stratejik liderlerin en belirgin sorumluluğu işletmenin yaşamını ve rekabet üstünlüğünü sürdürmektir. Bu nedenle de tüm paydaşlara yarar sağlayacak, geleceğe dönük, yönlendirici birtakım yetenek ve özelliklere sahip olması gerekir.

Etkili bir stratejik liderde bulunması gereken özellikler şunlardır (Mirze ve Ülgen, 2006: 375):

- Geleceği görebilmek,
- Vizyon yaratabilmek,
- Esnek olabilme,
- Belirsizliklerle başa çıkabilmek,
- Çalışanları güçlendirebilme,

- Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını olumlu bir şekilde etkileyebilmek,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilmek,
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,
- Kendi yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirebilmek,
- Çevresel koşullara uygun cesur kararlara alabilmek.

Geleneksel olarak tanımlandığında işletme stratejisi, “bir firma belirli bir iş alanında nasıl rekabete girebilir” sorusuna cevap aramaktadır (Dowling ve McGee, 1994: 1663). Bu bağlamda stratejik yeteneklilik organizasyonların değişen çevreye ayak uydurmalarına yardım eder. Stratejik yetenekliliği arttırmaya istekli olan yöneticiler (Ulrich ve Wiersema, 1989: 122);

- Müşterilerini incelemeye ve anlamaya, teknolojik trendlere daha çok dikkat edip bu konulara daha çok zaman ayırırlar,
- Daha esnek ve uyarlayıcı organizasyon uygulamaları belirlerler,
- Organizasyonlarına yön veren hayaller kurarlar,
- Organizasyon uygulamalarına müşteriye ve firmaları katarak dış yatırımcıları ve organizasyon arasındaki stratejik birleşmeyi teşvik ederler.

1.4.3.1.1. Stratejik Liderliğin İşletmelere Sağladığı Katkılar

Stratejik liderlik, bir işletmeye üç önemli noktada katkı sağlamaktadır. Bunlar; “stratejik yönetim sürecinde etkinlik”, “stratejik esneklik” ve “rekabet üstünlüğü”dür (Besler, 2004: 26).

1.4.3.1.1.1. Stratejik Yönetim Sürecinde Etkinlik

Stratejik yönetim, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için birtakım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme sürecidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, stratejik yönetim süreci, etkin bir şekilde yürütülmesi gereken bir süreçtir. Stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi stratejik liderliği gerektirir. Stratejik liderlik aracılığıyla işletmeler vizyon ve misyonlarını daha etkin bir şekilde belirleyebilirler, belirlenen stratejilerin nasıl uygulanacağı konusunda doğru kararlar verirler, bu da işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarına ve ortalamanın üzerinde gelir elde etmelerine yardımcı olur (Besler, 2004: 26-27).

1.4.3.1.1.2. Stratejik Esneklik

Stratejik esneklik, işletmelerin değişen rekabetçi koşulları önceden tahmin etme veya bu koşullara anında cevap verebilme ve buna dayanarak rekabet üstünlüğü elde etme ve devam ettirme kapasitesidir. İşletmelerin günümüzde meydana gelen tahmin edilemeyen değişim ve belirsizlikleri yönetebilmeleri esnek olmalarına bağlıdır. İşletmeler stratejik liderlik sayesinde yeni ürünler geliştirmekte, sürekliliğini sağlayabilmekte, daha fazla pazar payı kazanabilmekte ve en son taleplere, en son teknoloji ve yeniliklere cevap verebilmektedirler (Besler, 2004: 27).

1.4.3.1.1.3. Rekabet Üstünlüğü

Günümüzde yenilikçi ürünler ve pazara ulaşım hızı, günümüz aşırı rekabetçi pazarlarında hayatta kalmanın anahtar unsurları olarak görülür (Sarin ve McDermott, 2003: 707). Artık şirketler en yüksek kalitede ürünler üreterek ve bunları daha düşük fiyatlarla hizmete sunarak dünya çapında bir organizasyon olmak için uğraşmaktadırlar (Petrick ve diğerleri, 1999: 58). Bunları gerçekleştirecek olan stratejik liderlik uygulamaları diğer rakipler tarafından zor anlaşılabilir ve zor taklit

edilebilir olduğu zaman, firma rekabete dayalı bir avantaj sağlamış olur (Ireland ve Hitt, 2005: 63).

Global bir birim (ya mikro seviyedeki bir firma ya da makro düzeyde bir endüstri) diğer global birimlerin taklit edemeyecekleri, değer yaratan stratejiler geliştirip uygularsa sürdürülebilir global rekabetçi avantaj elde eder (Petrick ve diğerleri, 1999: 59). Bu durum aşağıdaki Şekil 12’de görölmektedir.

Şekil 12. Sürdürülebilir Global Rekabetçi Avantajın Elde Edilmesi

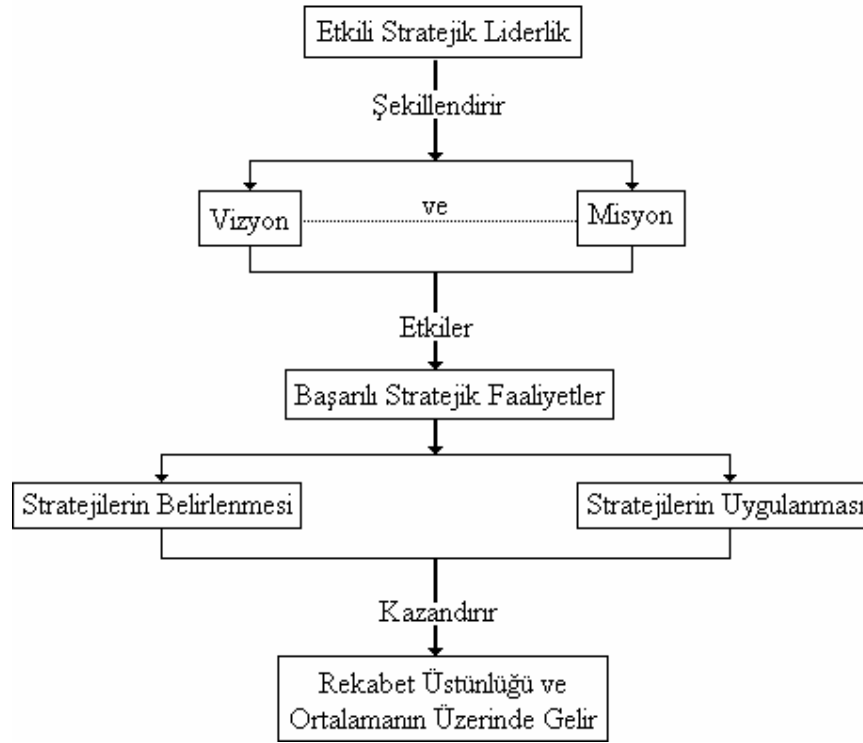


Kaynak: (Petrick ve diğerleri, 1999: 59).

Hitt (1999)’e göre, stratejik liderlik sürdürülebilir global rekabet üstünlüğü için önemli bir kaynaktır. Bu görüşü benimseyen Senge’de işletmelerin yüksek performansa ulaşabilmelerinde ve rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde en önemli aracın stratejik liderlik olduğunu ileri sürmektedir (Besler, 2004: 18-19).

Bu durum aşağıdaki Şekil 13’de görölmektedir.

Şekil 13. Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: (Besler, 2004: 28).

Günümüzün küresel ve teknolojik gelişmelere açık iş dünyasında, gelişmeye açık ve kurumsallaşmış organizasyonlarda değer yaratma zorlu ve zahmetli bir görevdir. Bu bağlamda stratejik liderlik, gelişime açık ve kurumsallaşmış organizasyonlarda değer yaratma sürecini geliştirerek ortalamanın üzerinde sonuç elde etmeyi amaçlamaktadır (Rowe, 2001: 81).

Sonuç olarak geleceğin küresel piyasaları; çevre dostu adaptasyon politikaları uygulayan, bireysel gelişimi ödüllendiren, entelektüel değerlerin gelişmesi için güçlü yatırımlar yapan, risk alan ve stratejik liderlik uygulamalarına önem veren şirketleri ödüllendirecektir (Zahra, 1999: 36).

1.4.3.2. Karizmatik Liderlik

“Karizma”, “hediye” anlamına gelen Yunanca bir kelimedir (Conger ve Kanungo, 1987: 637; Ilies ve diğerleri, 2006: 1) ve Hristiyan İncili’nde 19 farklı ayette adı geçer (Ilies ve diğerleri, 2006: 1). Ayrıca İncil’in 12. bölümünde “Kutsal Ruh”u tanımlamak için de kullanılmıştır (Conger ve Kanungo, 1987: 637). Önceleri sadece peygamberlerin sahip olduğu düşünülen bir nitelik olan karizmanın doğrudan Tanrı’dan gelen gizemli bir “hediye” olduğu kabul edilirdi (De Vries, 2007: 238). Kehanet, hüküm, telkin etme, papazlık, bilgelik ve şifa verme karizmatik hediyeler olarak tanımlanan kavramlardandır (Conger ve Kanungo, 1987: 637).

Karizma, kalabalıklardan ayrı duran, özel yetenekler bahşedilmiş bireylere atfedilir (De Vries, 1999: 110).

Karizma kavramına ilişkin olarak iki şeyi ileri sürülür. Birincisi, onun az bulunur ve istisnai olduğudur. İkincisi ise, çok sayıda insanın karizma sahibi kişilere kendisini adamaya gönüllü olmasıdır (Miller ve Dess, 1996: 372).

Karizma kavramı eski Yunanlılara kadar geriye gidiyor olmasına ve İncil’de de bahsedilmesine rağmen (Luthans, 1992: 283), ilk kez Alman sosyolog Max Weber (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 215) tarafından 1947 yılında organizasyonel liderlikle ilişkilendirmiştir (Ilies ve diğerleri, 2006: 1). Weber 1947 yılında karizma kavramını din biliminden sosyolojiye uyarlamıştır (Bass, 1999a: 541-542). Ancak Weber karizma konusuna tatmin edici bir psikolojik açıklama getirememiştir (Shamir, 1999: 556). Karizmatik liderlerin olağan dışı kişiler olduklarını veya en azından izleyicileri tarafından kendilerine olağan dışı nitelikler atfedildiğini vurgulamış ancak karizma kavramının psikolojik özelliklerini tanımlamamıştır. Ayrıca karizmatik liderlerin neden olağan dışı olduklarını da belirtmemiştir. Ek olarak onların davranışlarından, kişisel güdülerinden, kişilik özelliklerinden ve karizmatik kavramının içerdiği motivasyon gücünden de bahsetmemiştir (House, 1999: 564-565). Bu bağlamda karizmanın modern gelişimi Robert House’un çalışmasına dayanmaktadır (Luthans, 1992: 283).

Organizasyonel anlamda ele alındığında karizma, liderin vizyonunu benimsetmeyi ve izleyicilerin büyük bir çaba göstermesini destekleyen bir yetenek olarak tanımlanabilir (Howell ve Higgins, 1990: 321).

House (1977), karizmatik liderleri; kendisine fazlasıyla güvenen, etki yaratacak ve kabul ettirecek kadar yoğun bir motivasyon sağlamış, görüşlerinin ahlaki açıdan doğruluğuna yönelik güçlü bir inanca sahip kişiler olarak tanımlamıştır (House ve Aditya, 1997: 416).

Karizmatik lider, “kişisel becerilerinin gücü ile izleyiciler üzerinde yoğun ve olağanüstü etkileri olanlar kişidir” (Luthans, 1992: 283).

Karizmatik liderler arasında siyaset alanında; Atatürk (İmrek, 2004: 36) ve Roosevelt, toplumsal hareketlerde Gandhi ve Martin Luther King (Howell ve Avolio, 1992: 43), iş hayatında Matsushita (Kotter, 2003: 6 ve 154) ve Lee Iacocca gibi birbirinden farklı yönleri olan birçok kişi sayılabilir (Howell ve Avolio, 1992: 43).

Organizasyonlardaki karizmatik liderlik teorileri; karizma kavramını açıklamayı ve karizmatik liderlik davranışları ile bu davranışın etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlar (Shamir ve diğerleri, 1998: 387). Bu teoriye göre karizmanın kaynağı, liderin olumlu bireysel özellikleridir. Bu özellikler aracılığıyla lider çalışanların beğenisini ve saygısını kazanmakta, onları etkilemektedir (Mirze ve Ülgen, 2006: 378).

Karizmatik liderler izleyicileri ile güçlü bir şekilde iletişim kurarlar, hayallerine hırslı bir şekilde inanırlar, sonsuz bir enerji ile yılmadan çalışırlar, yaratıcı fikirler ortaya atarlar ve yüksek standartlara ulaşmak için izleyicilerine yetenekleri konusunda güvenlerini ifade ederler (Howell ve Avolio, 1992: 43). Karizmatik liderlik tarzında izleyiciler liderlerinin sahip olduğu özelliklerden etkilenecek onu kendilerine model almaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 216). Çünkü karizmatik liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarına ve duygularına duyarlılık gösterme özelliğine sahiptirler. İzleyicilerinin ne istediğini anlarlar ve dikkatlerini

önemli olan şeyler üzerine yoğunlaştırırlar. Aynı zamanda aralarında duygusal bir bağ oluşturacak şekilde izleyicilerinin duygularını paylaşırlar ve bu yolla onlarla birlik duygusu oluştururlar (Choi, 2006: 27). Zaten karizmatik liderlik; bireylerin, grupların, birimlerin ve organizasyonların olağan dışı bir performans ve başarı sağlanabilmesi için lider ile izleyicileri arasında böyle bir birlik duygusu gerektirmektedir (Yammarino ve diğerleri, 1997: 205-206). Karizmatik liderlerin bu davranışlarının, bireylerde ve organizasyonlarda karizmatik olmayan liderlerin davranışlarına göre daha yüksek performans sağlanmasına yardımcı olduğu kanıtlanmıştır (Shea ve Howell, 1999: 377).

Karizmatik liderler değişimi savunurlar ve statükoyla mücadele ederler (House ve Aditya, 1997: 416). Karizmatik liderler genellikle diğerlerini ikna etmek, etkilemek ve harekete geçirmek için güzel söz söyleme (retorik) yeteneğine sahip olan insanlardır. Diğerlerine ilham verecek ve vizyonları doğrultusunda onları ikna edecek ifadeler yaratmakta başarılıdırlar (Gardner ve Avolio, 1998: 33).

Yeni karizmatik anlayışın öncü teorisyenlerinden olan House (1977), Burns (1978), Bass (1985) ve Conger ile Kanungo (1988) bu teorinin uygulama alanlarını geliştirmek amacıyla çalışmalar yapmışlardır (Shamir, 1999: 556-557). House ve Howell, karizmatik liderlerin özellikleri ile karizmatik olmayan liderlerin özelliklerini karşılaştırmışlar ve sonuçta karizmatik bir lideri, kendine güvenen, risk almaktan kaçınmayan, iletişim yetenekleri yüksek, insanların duygusal yapılarına önem veren, özsaygıya sahip olan ve izleyicilerin gelişimini daima göz önünde bulunduran kişi olarak nitelendirmişlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 215).

Karizmatik liderlerde kendine güvenme, hakimiyet duygusu, amaç hissi ve izleyicilerinin duygularına tercüman olma gibi yetenekler bulunmaktadır. Karizmatik liderler bireysel ve grup performansında önemli bir faktördürler. Shamir, House ve Arthur 1993 yılında çalışan tatmini ve verimlilik gibi bireysel konular üzerinde karizmatik liderliğin etkilerini incelemişler (Flynn ve Staw, 2004: 309-310) ve karizmatik liderlik ile izleyicilerin performansı ve tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu yazarlara göre astlar, yöneticilerinin karizmatik

liderlik davranışı sergiliyor olduklarını fark edince, kendi görüşlerini, değerlerini ve davranışlarını değiştirmekle kalmayacak, ayrıca yöneticilerinin kendilerinden istedikleriyle tutarlı davranışlar da sergileyeceklerdir (Conger ve diğerleri, 2000: 747-749). Bu bulgular birlikte ele alındığında, karizmatik liderlerin organizasyonun her kademesinde çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldukları sonucuna varılır (Flynn ve Staw, 2004: 309-310).

Son zamanlarda, karizmatik liderliğin potansiyel farklılıkları ve farklı insan topluluklarına aynı etkiyi yapıp yapmadığı gündeme gelmiştir. Karizmatik liderlik sürecinde liderin karakteristik özellikleri ve etkilerinin izleyiciler tarafından nasıl algılandığı ve değerlendirildiği önemlidir. Bazı liderlerin diğerlerine göre daha karizmatik veya daha az karizmatik olmasına rağmen, farklı izleyicilerin hangi lideri karizmatik olarak nitelendirecekleri konusunda dikkat çekici bir sapma vardır (Pastor ve diğerleri, 2002: 410). Weber'i yorumlayanlardan Shils (1965) ve Eisenstadt (1968) gibi sosyologlar son derece soyut bir kavram olan ve topluma hakim olan simge, değer ve inanç kaynaklı düzenin merkezi olarak tanımlanan “simgesel merkez” kavramına gönderme yapmışlardır. Bu merkez, toplumda bazı konularda hakim fikirlerin, hakim kurumlarla bir araya gelerek sonuçlarının bütün toplum üyelerinin hayat tarzlarını etkileyeceği bir mücadele alanı yaratması ile oluşur. Yani bir bireyin kendisi veya diğer toplum üyeleri tarafından karizmatik nitelikte olarak kabul edilmesi, var olduğu toplumun merkezi ve yaşadıkları çevre ile olan ilişkisiyle bağlantılıdır (Shamir, 1999: 556).

Karizmanın hem gerçek hem de güçlü olduğu konusunda mutabık olunmasına rağmen, büyük ölçekli bir sistem değişikliğini etkilemede karizmanın tek başına yeterli olmadığı da bilinen bir gerçektir (Miller ve Dess, 1996: 373-374). Yani karizma, liderlik için çok önemli bir faktör olmakla birlikte, mutlak bir gereklilik olmadığı; en azından karizmanın tek başına liderlik olayının açıklanmasında yetersiz kalacağı söylenebilir. Çünkü her karizmaya sahip olan kişinin lider olmadığı bir gerçektir. Özellikle ünlü kişiler (sanatçılar vb.) toplumun önemli bir kesimi tarafından karizmatik olarak görülmektedirler. Ancak pek çok şöhretli kişinin sahip

olduğu bu karizmayı, karizmasına inanan insanları belirli hedeflere yönlendirmek için kullanamadıkları da açıktır (Genç, 2005: 28).

1.4.3.3. İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik

James MacGregor Burns 1978 yılında çıkardığı kitabı “Liderlik”te, siyasi liderliğin 2 çeşidini tanımlamıştır: “İşlemci Liderlik” ve “Dönüştürücü Liderlik” (Kuhnert ve Lewis, 1987: 648).

Burns işlemci liderliği ilk kez, “ödül temelli değişime bağlı olarak çalışanların motive edilmesi” şeklinde tanımlamıştır (Jung ve Avolio, 1999: 208).

İşlemci liderlik, çalışanlar ile liderler arasındaki ilişkilerin temelde işe dayalı olduğu bir liderlik tarzıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 220).

İşlemci lider, ödül ve çaba arasındaki sıkı bağı kurarak tam olarak karşılığını veren kişi olarak tanımlanabilir (Popper ve diğerleri, 2000: 267-268).

Tipik olarak, işlemci liderliğin odak noktası; izleyicileri görevde tutabilmek için hedeflerin belirlenmesi, performans ve ödül arasındaki bağı kurulması, yapıcı geri beslemenin sağlanmasıdır (Jung ve Avolio, 1999: 208).

İşlemci liderler, işletmenin önceden belirlenmiş amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların nasıl yönlendirileceği ile ilgilenirler. Bu liderlerin temel görevleri; belirlenmiş amaçlara uygun yapının kurulması, çalışanları amaçlar doğrultusunda motive etmek ve denetimler yapmaktır. Dolayısıyla, işlemci liderler, yönetim sürecinin daha çok organize etme, yürütme ve kontrol fonksiyonları ile ilgilenirler. Planlama fonksiyonu ise, daha çok kısa dönemli işlevsel planların hazırlanması ile yerine getirilir (Mirze ve Ülgen, 2006: 377).

Burns'a göre, işlemci liderlik anlayışı bürokratik otoriteye, standartlara ve örgütteki yasal güce dayanır. İşlemci lider, iş yerinde iş standartlarına uyulmasını, hedeflere ulaşmak için görev odaklı çalışmayı, çalışanların görevlerini tamamlamaları durumunda ödüllendirilmesini aksi halde cezalandırılmasını savunan bir davranış tarzına sahiptir. Yani bu tarz liderler için önemli olan şey verilen görevlerin önceden belirlenen standartlara uygun olarak tamamlanmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 220). Kısacası, işlemci liderlerin bakış açıları, amaçları ve davranış biçimleri geleneksel yöneticilerin sahip oldukları özelliklerin aynısıdır (Mirze ve Ülgen, 2006: 377).

İşlemci liderler, izleyicilerinin ortalama kişisel çıkarlarına hitap ederlerken, dönüştürücü liderler izleyicilerinin morallerini, motivasyonlarını ve ahlaklarını yükseltirler. İşlemci lider ülkemizin bizim için neler yapabileceği üzerinde dururken, dönüştürücü lider ülkemiz için neler yapabileceğimiz üzerinde durur. Günümüz çevresel şartlarındaki ve işgücündeki değişiklikler gösteriyor ki, etkin kalabilmek için liderlerin daha fazla dönüştürücü ve daha az işlemci olmaları gerekiyor (Bass, 1999b: 9).

Sonuç olarak 20. yüzyıl organizasyonlarındaki astların rollerini belirleyen, görevlerin gereklerini tanımlayan, yapıları oluşturan ve gerekli ödülleri dağıtan işlemsel liderler gelecekte çok fazla bir anlam ifade etmeyecektir. Geleceğin liderleri, köklü yenilikleri ve değişimleri gerçekleştirebilecek yeteneklere sahip dönüştürücü liderler olacaklardır (Barutçugil, 2006: 308).

1.4.3.4. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren liderlik bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Değişimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişimi yönetmede geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığı biliniyor, değişim temelli bir liderlik anlayışının oluşturulması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 226). Dönüştürücü

liderler, çevresel baskılara yanıt verebilmesi için organizasyonları esaslı olarak dönüştürücü kapasiteye sahiptirler (Ulrich ve Wiersema, 1989: 119). Bu bağlamda liderlik araştırmaları da liderlerin değişimi nasıl başardığını öğrenebilmek için astlarına daha çok yetki veren dönüştürücü liderler üzerine yoğunlaşmıştır (Rickards ve Moger, 2006: 6).

İçinde bulunduğumuz bilgi toplumunda meydana gelen teknolojik ve kurumsal yeniliklerin artması insanlar arasındaki ilişkilerin kurulmasını teknik manada kolaylaştırmıştır. Ancak, söz konusu gelişmeler, sosyal ilişkilerin kurulmasında bir takım yeni ihtiyaçları ve zorlukları da beraberinde getirmiştir (Karagül 2002: 87). Teknolojiye verilen önem sosyal ilişkilere verilen önemden daha fazla olduğunda problemler oluşur. Çalışanlar yöneticilere, yöneticiler de diğer yöneticilere karşı yabancılaşırlar. Çoğu zaman iş stresli hale gelir ve bazen tamamen dayanılmaz olur (Zaleznik, 1997: 55). Unutulmamalıdır ki bir işletmenin en değerli varlığı, hammaddeler, taşıma sistemleri veya politik etkisi değil, yaratıcı sermayesidir. Yaratıcı çalışanlar yeni teknolojilerin öncülüğünü yaparlar, yeni sektörlerin doğmasını ve ekonomik büyümeyi sağlarlar. İşletmeler başarılı olmak istiyorlarsa, bu insanlara güvenmeyi öğrenmelidirler (Florida ve Goodnight, 2006: 157). Çünkü sürekli bir değişim içinde bulunan işletmelerde sağlanan teknik yenilikler ne derece mükemmel olursa olsun sonuçta işletmeyi amaca ulaştıracak olan beşeri unsur (yöneticiden işçisine kadar) tarafından benimsenmedikçe etkili olmaları beklenemez (Akın ve Şimşek, 2003: 235).

Bass'a göre, dönüştürücü liderlik tarzı, lider, çalışanlarını şu üç açıdan değiştirdiği zaman ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 227):

- Lider, çalışanlarının yaptıkları işlerin ve işlerini yaparlarken gösterdikleri performanslarının, örgütün başarısı için ne kadar önemli olduğunun farkına varmalarını sağlar,
- Lider, önce çalışanların potansiyellerini analiz eder ve buna göre performanslarının, kişisel gelişimlerinin ve başarılarının artırılabilmesi için nelere ihtiyaç duyduklarının bilincinde olmalarını sağlar,

- Lider, çalışanların kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmaları için onlara rehberlik edip onları motive eder.

Dönüştürücü liderlik teorisi yaklaşık olarak yirmi yıldır liderlik araştırmalarının temelinde olan modern teorilerin seçkin bir temsilcisidir (Dvir ve diğerleri, 2002: 735). Dönüştürücü liderlik, daha çok 1990'lı yıllarda ayrıntılı olarak incelenmiş ve iş ahlakını, motivasyonu, iş performansını artırıcı ve iş kazalarını azaltıcı olmakla ilişkilendirilmiş bir liderlik türüdür (Tucker ve diğerleri, 2006: 197).

Dönüştürücü liderlikte, lider, diğerlerinin saygısını, güvenini kazanmak ve onlara güçlü bir görev bilinci aşılacakla yükümlüdür. Bu durum, liderin, izleyicilerinin çalışma isteklerini artırabilmek ve izleyicilerinin beklentilerini yükseltebilmek için akılcı ve güvenilir bir vizyonla iletişim kurmasını gerektirir (Yammarino ve diğerleri, 1997: 206).

Bu durumu şu örnekle açıklamak mümkündür. “Napolyon, bir aslanın kumanda ettiği tavşanlar ordusunun, bir tavşanın kumanda ettiği aslanlar ordusundan daha etkili olduğunu ifade etmiştir. Gerçekten de, bir örgütün sağlığını etkileyen sosyal, ekonomik ve politik güçlere karşılık, bir tavşandan daha iyi bir kumanda gücü olan bir aslana sahip olmak, örgütlerin geleceği açısından daha iyidir.” Buna göre, dönüştürücü liderler, bir vizyon yaratmak ve bu vizyona bağlı olarak örgütün misyonunu genişletmek; teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların gereklerine uygun köklü değişimleri sağlamak için, tüm örgüt üyelerini harekete geçirerek, yeniden yapılanma temeline dayalı bir yönetim sürecini yerine getirirler (Özalp, 2001: 353).

1.4.3.4.1. Dönüştürücü Liderliğin Evreleri

Dönüştürücü liderin stratejik yönetim görevlerini üç evrede inceleyebiliriz. Bu evreler; 1- Değişim ihtiyacının fark edilmesi, 2- Paylaşılan bir vizyon oluşturma, 3- Değişimi kurumsallaştırma olarak ifade edilebilir (Eren, 2005: 456).

1.4.3.4.1.1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi

Dönüştürücü lider, organizasyonun değişim ihtiyacını fark ederek örgütündeki tüm yöneticilere bu ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider. Örgütte işler yolunda gidiyorsa ve örgüt hedeflerine ulaşıyorsa yöneticileri değişim yapmaya ikna etmek kolay olmayacaktır. Ancak, değişimi gerçekleştirmek için seçilecek en iyi zaman işlerin kötüye gittiği zaman olmamalıdır. Çünkü bu zamanlarda getirilen çözümler kriz giderici nitelikte olacağı için uzun dönemli yön tayin etme, vizyon belirleme, kültür değişimini gerçekleştirme tarzında bir değişim de söz konusu olmaz. Ayrıca işler kötüye giderken yapılacak bir değişim kısa süreli de olsa performansın daha da düşmesine sebep olabilir. Bu nedenle vizyon değiştirme vb. değişimler örgütün hala başarılı olduğu zamanlarda gerçekleştirilmelidir. Lider de başarı değerlendirmesini geçen yıla bakmak yerine, kıyaslama yapmak suretiyle rakiplere ve rakiplerin yıldan yıla başarı durumlarına bakarak yapmalıdır.

Son olarak, değişim ihtiyacının öne sürülmesinde sadece performans değişikliğiyle kalınmaması, bunun için pazar payı, karlılık, verimlilik, yatırımların geri dönüşü gibi ekonomik kıstaslar yerine, müşteri tatmini, ürün kalitesi, gerçekleştirilen yenilik projeleri gibi hususları da göz önünde bulundurarak ikna yoluna gitmelidir (Eren, 2005: 456-457).

1.4.3.4.1.2. Paylaşılan Vizyon Oluşturma

Değişim ihtiyacının fark edilmesi safhası tamamlandıktan sonra dönüştürücü lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirtmelidir. Vizyon, gidilecek yönü belirttiği gibi ulaşılabilecek yeri ve durumu da açıklamalıdır. Küçük işletmelerde bu vizyon lider tarafından açıklanır. Büyük şirketlerde ise, dönüştürücü liderin başkanlığında kilit yöneticilerin takım halinde vizyonu ortaya koymaları gerekir. Çünkü liderin rolü, vizyon oluşturma çabasını mutlaka tek başına yapmasını gerekli kılmaz. Lider, ekip ruhu oluşturarak vizyon yaratılmasında grup üyelerinin fikirlerinden de yararlanabilir. Önemli olan vizyon yaratılmasına öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktır. Çünkü hiçbir stratejik vizyon kalıcı değildir. Bu nedenle zaman içinde değiştirilmelidir.

En sonunda oluşturulan vizyon çalışanlara açıkça aktarılmalıdır. Açık ve net bir vizyonun bulunmaması günümüzde birçok organizasyonun sonunu hazırlamıştır. Açık ve net bir iletişim ve net bir vizyon çalışanların birbirlerini anlamalarına ve çabalarının belirli bir noktada odaklanmasını sağlar. Ayrıca vizyonun unutulmaması için belirli aralıklarla ve fırsatlar doğduğu ölçüde tekrarlanmalı ya da çalışanlara önemli hususlar hatırlatılmalıdır (Eren, 2005: 457-459).

1.4.3.4.1.3. Değişime Kurumsal Bir Kimlik Kazandırma

Dönüştürücü lider, son aşamada işlemci liderden farklı olarak meydana gelen değişimleri kurumsallaştırmalıdır. Lider, istenilen değişimlerin planlandığı gibi gittiğinden emin olmak için geri besleme mekanizması oluşturarak istenen değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiğini, değişimi tam sağlamak için neler yapılması gerektiğini anlamalı ve zamanında müdahale ile karşılaşılan güçlüklerin aşılmasını sağlayabilmelidir. İstikrarlı dönemlerde iyi çalışan bir mekanizma, istikrarsızlığın olduğu dönemlerde çok hızlı değişimler nedeniyle kesintiye uğrayabilir. Bu durumlarda dönüştürücü lider ve onun üst yönetim kadrosu çok duyarlı ve değişik geri besleme mekanizmaları ile kesintinin önüne geçmeye çalışmalıdır.

Dönüştürücü lider, kurumsallaşmanın davranışsal boyutu olduğunu bilmeli ve yeni davranış biçimlerinin hemen yerleşmeyip zaman alacağını düşünmelidir. Çalışanların alışkanlıklarını, değer ve tutumlarını, davranış biçimlerini değiştirmek ve onlara yeni hareket biçimleri kazandırmak için teşvik ve ödüllere ihtiyaç vardır. Bu nedenle oluşturulacak ödüllendirme sisteminin değişikliğe katkısı göz ardı edilmemelidir. Örneğin, örgüt değişim uygulamalarından finansal anlamda maddi bir yarar sağlanacaksa, üyelerin de davranışlarını geliştirmek için bu kazançtan pay almaları yararlı olacaktır. Bu yolla çalışanların hem yeni davranış biçimleri pekişmiş olacak, hem de örgüte bağlılıkları artacaktır. En nihayetinde değişimin oturması ve kurumsallaştırılması da gerçekleşecektir (Eren, 2005: 459).

1.4.3.4.2. Dönüştürücü Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

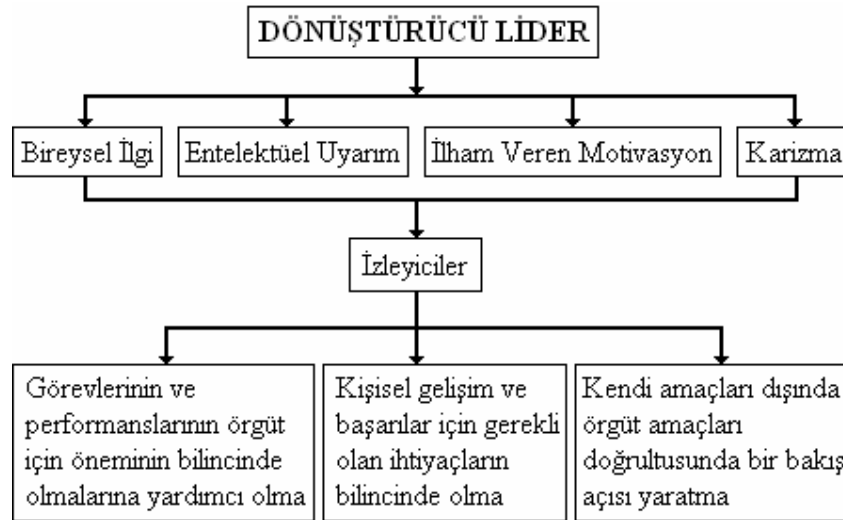
İyi bir lider, ilk olarak çalışanlarını tanımalı, potansiyellerinin farkına varmalı, onlara gelişim imkanı sunmalı, onlara insan olarak değer vermeli ve sarf ettikleri çabanın örgütün başarısı için ne kadar önemli olduğunu hissettirmelidir. İşte günümüz iş dünyasında bunları ve daha fazlasını yapacak liderler dönüştürücü liderler olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 228).

Burns'un etkili kitabı "Liderlik"ten ilham alan Bass, dönüştürücü liderliğin genişletilmiş bir teorisini geliştirmiştir. Bass'a göre (1985), dönüştürücü liderler karizmatik ve ilham vericidir. Onlar entelektüel bir şekilde izleyicilerini teşvik ederler, böylece izleyicilerinde akılcılığı ve sahip oldukları problem çözme yeteneklerini desteklerler. Liderler, bunun yanında, izleyicilerinin bireysel büyüme ve gelişme ihtiyaçlarına yönelik kişisel ilgi de gösterirler (Purvanova ve diğerleri, 2006: 1).

Bu bağlamda dönüştürücü liderler dört temel özelliği bünyesinde barındırırlar. Bunlar (Bass, 1997: 22; Sosik ve diğerleri, 2002: 214; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 228; Tucker ve diğerleri, 2006: 197); "Bireysel ilgi", "entelektüel

uyarım”, “ilham veren motivasyon” ve “ideal etkileme gücü”dür. Bu özellikler aşağıdaki Şekil 14’te gösterilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 231):

Şekil 14. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Boyutları



Kaynak: (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 231).

1.4.3.4.2.1. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi, dönüştürücü liderin izleyicilerinin özel yetenek ve ihtiyaçlarıyla birebir ilgilenmesinin bir sonucudur (Tucker ve diğerleri, 2006: 197). Bu bağlamda dönüştürücü lider, izleyicilerin gelişimini ve başarısını yükseltmek için onların şahıslarına özel ilgi gösterir (Sosik ve diğerleri, 2002: 214). Her bir izleyici ile özel olarak ilgilenip yol gösterir ve kişisel gelişimlerini destekler (Bass, 1997: 22). Liderin kendisine uzak veya yakın, her düzeydeki astları ve çalışanları ile ilişkisi içten ve samimidir (Mirze ve Ülgen, 2006: 378). Dönüştürücü liderler bu özellikleri sayesinde, her bireye örgüt için değerli olduğunu hissettirirler ve bu yolla da performanslarını artırmalarına yardımcı olurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 230).

1.4.3.4.2.2. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, liderin izleyicilerini düşünmeye ve eski sorunlara yeni çözüm yolları geliştirmeye zorlaması ile oluşur (Tucker ve diğerleri, 2006: 197). Lider problemler ve çözüm yollarına yeni bir bakış açıları getirmeleri için izleyicilerini teşvik eder. Yaratıcılık ve zekanın kullanımı hususlarına özen gösterir. İzleyicilerin stratejiyi uygulama ve olasılıkların belirlenmesi esnasında temel alınan çıkarımlar üzerinde yeniden inceleme ve değerlendirme süreçlerini destekler (Bass, 1997: 22). Tüm bunlar sonucunda organizasyon sürekli yenilenir, çalışanların performansı artar, örgüte yeni kapılar açan yeni fırsatlar elde edilmiş olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 230).

1.4.3.4.2.3. İlham Veren Motivasyon

Dönüştürücü liderin sahip olduğu ilham veren motivasyon (karizma) yeteneği, astları örgütsel amaçlara güdülemenin kaynağıdır (Başaran, 2000: 33). Lider, ilham veren motivasyon yeteneğini, kişisel ve grup bazında yeni ve daha yüksek hedefler belirleyip, izleyicilerin kişisel beklentilerini artırarak gösterir (Tucker ve diğerleri, 2006: 197). Lider izleyicilerinin iyimserlik ve ilgi seviyelerini artırır. İletişimi akılcı ve kendinden emin bir şekilde basit, anlaşılır cümle ve deyimler kullanarak gerçekleştirir (Bass, 1997: 22). Lider, izleyicilere arkadaşça davranır, onlara tavsiyelerde bulunur, destekler, yardım eder ve başarılı olmaya cesaretlendirir. Kendilerini geliştirmelerini ve değişime adapte olmalarını sağlar. Bu yolla çalışanlar, kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissederek (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 229).

1.4.3.4.2.4. İdeal Etkileme Gücü

İdeal etkileme, liderin etik davranışlarından doğar (Tucker ve diğerleri, 2006: 197). Lider izleyicilerinin saygı, inanç ve güvenlerine sahiptir. İzleyiciler liderle anılmak, onunla tanınmak isterler. Lider, kararlı ve inandırıcı bir tutum sergilemektedir (Bass, 1997: 22). Dönüştürücü lider, bireysel başarılar, karakter ve davranış örneği aracılığıyla izleyiciler için bir rol modeli olur. Ayrıca, izleyicilerin de lider üzerinde idealleşmiş etkileme gücü olabilir (Sosik ve diğerleri, 2002: 214).

Dönüştürücü liderlerin yukarıda sayılan temel özelliklerden başka, işlemci liderlerden farklı birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıda görülmektedir (Barutçugil, 2006: 308):

- Kendilerini değişim ajanları olarak tanımlamaları,
- Cesur insanlar olmaları,
- İnsanlara inanmaları,
- Yaşam boyu öğrenmeye istekli olmaları,
- İnanç ve değerleriyle hareket etmeleri,
- Karmaşıklıklarla ve belirsizliklerle baş etme yeteneğine sahip olmalarıdır.

Dönüştürücü liderlik, liderlerle izleyicileri arasında sözleşmeli anlaşmalardan daha çok güven ve sorumluluktan doğan yakın bir ilişkiyi gerektirir (Jung ve Avolio, 1999: 209). Burada liderler izleyicileri ile ilişkilerini, izleyicilerinin başarı halinde beledikleri ödülleri belirlemenin de ötesine taşırlar (Yammarino ve diğerleri, 1997: 205). Dönüştürücü liderlikte izleyicilerin kendi öz çıkarlarını grubun başarısı uğruna aştıkları bir durum söz konusudur (De Vries, 2007: 234). Yani dönüştürücü lider, işletme çalışanlarını kuvvetli bir biçimde etkileyerek, örgütsel amaçların çalışanların kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olur. Bu durumda örgütsel amaçlar, çalışanlar için kendi amaçlarından bile daha fazla önem kazanır. Böylece çalışanlar kendi beklentilerini ikinci plana atarlar ve görevlerine yoğunlaşarak sorumluluklarını arzulu ve istekli bir şekilde yerine getirirler (Mirze ve Ülgen, 2006: 377).

Dönüştürücü liderler, uzun zamanlı bir bakış açısı benimserler. Şimdi var konulardan ve çalışan ihtiyaçlarından ziyade gelecekteki ihtiyaç ve konulara odaklanırlar. Çalışma grubunun ve organizasyonun kısa vadeli problemleri ve kısa vadeli fırsatlarından ziyade, uzun vadeli problem ve fırsatlarla ilgilenirler (Dubinsky ve diğerleri, 1995: 316-317).

Dönüştürücü liderler; izleyicilerinin hedeflerini yükselterek ve genişleterek, onların beklentilerini karşılayarak izleyiciler üzerinde fazladan etki sahibi olmak için çaba sarf ederler. Dönüştürücü liderler, karizmatik davranışlar sergiler, motivasyon sağlar, entelektüel uyarımlar verir ve destekçilerine birey olarak saygı gösterirler. Bu tür davranışlar izleyicilerin en yüksek performans seviyesine ulaşmalarına ve tüm potansiyellerini ortaya koymalarına yardımcı olur (Dvir ve diğerleri, 2002: 735-736). Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin benimseyecekleri, kendilerininmiş gibi sahiplenebilecekleri ve oldukları durumdan daha iyisine varabilecekleri bir ideal gösterirler (Curtin, 1995: 8). Dönüştürücü liderler, örgütün geleceğine dair görüşlerini rahatça ifade ederek, bu görüşler ile uyumlu bir model önererek, grup amaçlarının kabulünü ve bireysel olarak desteklenmesini sağlayarak, entelektüel gelişimi ve yüksek performans beklentilerini gerçekleştirirler (Wang ve diğerleri, 2005: 420-421).

Dönüştürücü liderliğin sadece katılımcı olduğu ve işlemci liderliğin sadece emretme odaklı olduğu hakkındaki yanlışlara rağmen, dönüştürücü ve işlemci liderlik biçimlerinden ikisi de hem katılımcı hem de emretme odaklı olabilir (Bass, 1999a: 541). Örneğin Bass, günümüz etkili liderlerinin hem dönüştürücü, hem de işlemci liderlik özelliklerini taşıdıklarını gösteren kanıtlar öne sürmüştür (Fuqua ve Newman, 2004: 146). Ancak geleceğin liderleri, köklü yenilikleri ve dönüşümleri gerçekleştirebilecek yeteneklere sahip dönüştürücü liderler olmak zorundadırlar. Organizasyonların önemli stratejik değişimleri gerçekleştirebilmeleri, yeniden yapılanmaları, bilgi organizasyonlarına dönüşebilmeleri ve yeni vizyonları yaşama geçirebilmeleri ancak değerlere dayalı liderlik yeteneklerine sahip dönüştürücü liderlerle sağlanabilecektir (Barutçugil, 2002b: 297).

1.4.3.4.3. Duygusal Zeka ve Dönüştürücü Liderlik

İngilizce'deki "emotion" (duygu) sözcüğü Latince'deki "hareket etme" anlamına gelen "*motere*" sözcüğünden gelir ve duygular gerçekten hayatın bütün alanlarında insanları çeşitli şekillerde hareket ettirir (De Vries, 2007: 47).

"Duygu", terimsel olarak, "herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı; herhangi bir şiddetli veya uyarılmış zihin durumu" şeklinde tanımlanabilir.

Aslında duygular, canlıların yaşadıkları olaylar karşısında harekete geçmelerini sağlayan dürtülerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 232).

Zeka ise, "insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamıdır" (<http://www.tdk.gov.tr>).

Zeka, özellikle yüksek derecedeki ya da daha soyut görüşleri anlama kabiliyetidir. Zeki kişiler; imaları görürler, karmaşıklıkları anlarlar ve bağlantıları kurarlar. Ayrıca düşüncelerin anlamını anlayabilme vb. konularda da diğer insanlardan daha iyidirler (Locke, 2005: 425).

İnsan beyni oniki milyar sinir hücresinden oluşan büyüklü bir dünyadır. Beyin hücreleri arasındaki bağlantılar, tüm dünyadaki telefon sisteminden 1300-1400 kat daha fazladır (Üstündağ, 2002: 38-39). Beyin ile ilgilenen araştırmacılar sol yarımkürenin; konuşma, yazma, mantık, matematik, fen ve sağ eli kullanmakla ilgili olduğunu, sağ yarımkürenin ise; mekansal kurgu, yaratıcı düşünme, fantezi, sanat ve sol eli kullanmakla ilgili olduğunu bulmuşlardır. Başka bir deyişle, iki yarımküre de farklı düşünme tarzlarından sorumludurlar. Genel olarak, sol beyinciler bilişsel bir düşünme tarzına, sağ beyinciler ise daha duygusal bir tarza eğilimlidirler (De Vries, 2007: 39). Bunlardan başka diğer önemli özellikler aşağıdaki Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7. İnsan Beyninin Bölümleri ve Özellikleri

SOL BEYİN	SAĞ BEYİN
<ul style="list-style-type: none"> - Sistematik düşünür - Hatalara, yetersizliklere karşı duyarlıdır - Şüpheli yaklaşım vardır - Yeniliğe ve değişime dirençlidir - Değerlendirir, analiz eder, detaycıdır - Gerçekçidir - Savunmacıdır, eleştiriye kapalıdır - Önce analiz eder, yapar ve hisseder - "Neden olmazcı yaklaşım" vardır 	<ul style="list-style-type: none"> - Yargılamaktan kaçınır - Beden dilini iyi kullanır - Herşeyin olabileceğine inanır - Değişime açıktır - Değerlendirirken detayı değil bütünü görür - Yaratıcıdır ve hayal gücü gelişmiştir - Eleştiri kabul eder - Önce hisseder ve yapar sonra analiz eder - "Nasıl olabilirci yaklaşım" vardır

Kaynak: (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 233).

Yukarıdaki Tablo 7’den de görüleceği gibi, her iki bölüm birbirinden farklı işlevleri yerine getirirse de, beynin sağ ve sol loblarının birbirinden kopuk olarak çalıştığı söylenemez. Zaten duygusal zeka olgusunun ortaya çıkmasındaki en önemli etken de bu durumun anlaşılması olmuştur. Her iki lob arasında mutlak bir etkileşim söz konusudur ve insanlar beyinlerini kullanırlarken her iki lobu denge içinde kullanmalıdırlar. Ancak yapılan zeka araştırmalarında, insanların genellikle yaşamı zor açılardan gören ve zorlaştıran sol beyinlerini kullanma eğilimi içinde oldukları gözlemlenmiştir. Oysa başarılı olmak için ikinci plana atılan sağ beynin de kullanılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 233).

Gerek özel hayatta, gerekse iş hayatında başarılı olmanın yolları üzerine yapılan son araştırmalar, insan zekasının gerçek ölçütünün “bilişsel zeka” (IQ) olmasına rağmen, başarılı olmak için önemli olan tek şeyin bilişsel zeka olmadığını, kişilerin aynı zamanda duygusal zekaya (EQ) da sahip olması gerektiğini göstermiştir. Çünkü yapılan araştırmalardan bazıları zeka katsayısı (IQ) yüksek olan herkesin iş ve özel yaşamlarında başarılı olamadığını, aksine bilişsel zekası düşük ama duygusal zekası yüksek olan insanların işlerinde diğerlerine göre üstün performans sergilediklerini ortaya çıkarmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 233).

Günümüzde duygusal zeka kavramı psikoloji başta olmak üzere eğitim, sosyal psikoloji, yönetim ve organizasyon gibi bilimsel çalışma alanlarında ele alınan önemli bir konu olmuş ve örgütsel çalışmalarda da yer bulmaya başlamıştır. Aslında duygusal zeka her ne kadar yeni bir ilgi alanı olarak görülse de yapılan literatür taramasında duygusal zekanın, sanılanın aksine tarihten günümüze uzanan bir geçmişi olduğu tespit edilmiştir. Ünlü filozof Aristo, “doğru kişiye, doğru amaçla ve doğru şekilde öfkelenme”yi nadir görülen bir beceri olarak nitelendirmiş ve bu beceriye sahip olan kişilerin de diğerlerine göre hayatta önemli bir avantaja sahip olduklarını ileri sürerek dolaylı da olsa duygusal zekadan bahsetmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 231-232).

Duygusal zeka kavramı, ilk olarak 1990 yılında Harvard Üniversitesi’nden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi’nden psikolog John Mayer tarafından ele alınmıştır. Bu araştırmacılar, insan zekasının yalnızca bilişsel zekadan ibaret olmadığını öne sürerek duygusal zekanın temelini atmışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 234). Zekanın birden çok türünün olduğunun anlaşılması ile bireyin başarısında farklı zekaların etkinliği gündeme gelmiştir (Arıcıoğlu, 2002: 27).

Salovey ve Mayer (1990), önceleri konuya daha az dikkat çekmişler, ancak sonraları, “biz duygusal zeka deyince ne kastediyoruz?” sorusuna bilimsel açıdan bakmaya başlamışlardır (Brown ve Moshavi, 2005: 868).

Salovey ve Mayer duygusal zekayı “kişinin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, analiz etme, bunlar arasında ayırım yapma ve elde ettiği bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanma becerisini içeren sosyal zekanın bir alt kümesi” olarak tanımlamışlardır.

Bu iki araştırmacıdan sonra duygusal zeka kavramını ele alan ve zeka alanında bir devrim yaratan kişi ise, Harvard Üniversitesi’nden psikolog Daniel Goleman olmuştur. Duygusal zeka kavramı ilk olarak Salovey ve Mayer tarafından ele alınmasına rağmen Goleman’ın 1995 yılında “Duygusal Zeka” adlı kitabını yayımlaması ile popüler hale gelmiş ve ilgileri üzerine çekmiştir. Goleman kitabında,

duygusal zeka özelliklerinin en az bilişsel zeka özellikleri kadar, hatta daha fazla önemli olduğunu belirterek, duygusal zekanın önemini kanıtlamaya çalışmıştır.

Goleman duygusal zekayı “kişinin kendi duygularını anlayabilme, kontrol edebilme, başkalarının duygularına empati besleme ve duygularını yaşamı zenginleştirecek şekilde düzenleyebilme yetisi” olarak tanımlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 234-235).

Şaşırtıcı sayıda insan, kendi değer yargılarının dışına çıkıp olaylara bir başkasının gözüyle bakmakta zorluk yaşarlar. Başka bir deyişle empatiden yoksundurlar. Bir bakıma, çocuklukta ebeveynlerinden ya da başkalarından, dünyayı başka insanların gözüyle görmeyi öğrenmelerine yardım eden bilgileri hiç edinmemişlerdir. Eğer bir kimse, arkadaşlarıyla, astlarıyla, yöneticileriyle, müşterileriyle ve rakipleriyle sağlıklı ilişkiler kuracaksa, gelişmiş bir empati duygusuna sahip olması zorunludur (Waldroop ve Butler, 2005: 33).

Empati diğer kişinin dürtülerini, değerlerini, duygularını anlama yeteneğini belirler ve diğer kişinin perspektiflerine girmeyi içerir. Son yıllarda, empati etkili bir liderin vazgeçilmez özelliği olan duygusal zekanın önemli bir yönü olarak vurgulanmıştır (Choi, 2006: 27). Görüldüğü gibi liderlik, rasyonel ve objektif olduğu kadar duygusal ve subjektif bir etkiye de sahiptir (Bass, 1999b: 18). Bu bağlamda duygusal zeka, kişiler arası ilişkilere ve liderlik yeteneklerine bütünleyici bir anlam katar (Mathews, 2006: 46).

Bir liderdeki belirli duygusal zeka yetkinlikleri; özellikle özgüven, başarı güdüsü, girişkenlik, empati, akıl hocalığı, ekip çalışması ve işbirliği, organizasyonların çalışma ortamı ve performansları üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Duygusal zeka yetkinliklerinin iki ana boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin kendisi ile ilgilidir. Kişisel yetkinlikler grubunu oluşturur ve kişinin kendini anlamasını ve yönetmesini ifade eder. İkinci boyut ise, toplumsal yetkinlikler boyutudur ve başkalarını anlamayı ve onlarla olan ilişkileri yönetmeyi kapsar.

Bir başka ifadeyle, duygusal zeka insanı kişisel ve toplumsal olmak üzere iki alanda daha etkin kılar. Duygusal zekası yüksek bir insan kişisel alanda kendi içindeki duygularla ve düşüncelerle tam ve etkili bir biçimde başa çıkabilir. Çalışma isteği, heyecanı, yaratıcılığı, üretkenliği yüksektir. Toplumsal alanda duygusal zekası yüksek olan bir insan ise, başkaları üzerindeki etkisini daha iyi anlar ve başkalarının duygularını nasıl yöneteceğini ve duygusal tepkileri ile nasıl başa çıkacağını bilir. Başkalarında istek ve heyecan yaratır, onların duygularını olumlu hedeflere yöneltir. Onlara güven ve değer verir, böylece daha yüksek performansla çalışmalarını sağlar. Kişisel ve toplumsal yetkinlikler boyutları aşağıdaki Tablo 8’de gösterilmektedir (Barutçugil, 2006: 295):

Tablo 8. Duygusal Yönden Zeki Bir İnsanın Sahip Olduğu Kişisel ve Toplumsal Yetkinlikler

<p>Kişisel Yetkinlik: Kendini Tanımak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duygusal Benlik Bilinci - Doğru Özdeğerlendirme - Özgüven 	<p>Toplumsal Yetkinlik: Başkalarını Anlamak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empati - Organizasyonel Bilinç - Hizmet Dürtüsü
<p>Kişisel Yetkinlik: Kendini Yönetmek</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duygusal Özdenetim - Açıklık ve Dürüstlük - Uyumluluk - Başarma Güdüsü - İnisiyatif - İyimserlik 	<p>Toplumsal Yetkinlik: Başkalarını Yönetmek</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esinleyici Liderlik - Etkileme - Başkalarını Geliştirmek - Değişim Katalizörlüğü - Çatışma Yönetimi - Ekip Çalışması ve İşbirliği

Kaynak: (Barutçugil, 2004: 283-287).

Bizler zeka ve zihin açıklığını büyük ölçüde kişiyi liderlik kapısına götüren nitelikler olarak görürüz. Bununla birlikte zeka tek başına lider yaratmaz. Albert Einstein “zekaya tapmamaya özen göstermeliyiz. Zekanın kasları güçlüdür elbet, ama kişiliksizdir. Liderlik yapamaz, yalnızca hizmet edebilir” demiştir (Goleman ve diğerleri, 2005: 38-39). İşte bu bağlamda duygusal zeka liderlikte yaşamsal bir rol oynar. Duygusal bakımdan zeki insanlar lider olarak muhtemelen daha etkin olacaklardır. Ne yazık ki duygusal zeka kişisel gelişim kitaplarından okunup öğrenilebilecek bir şey değildir. Aksine, duygusal bakımdan daha zeki hale gelmek bir deneysel süreçtir. Ayrıca, en iyi şekilde, kör noktalarımızın farkına varmamıza ve başkalarıyla nasıl etkileşime girdiğimizi görmemize yardımcı olacak bir eşin, dostun, meslektaşın, liderlik koçunun, terapistin ya da başka bir profesyonelin yardımıyla yapılabilecek bir öğrenme faaliyetidir (De Vries, 2007: 24). Buna göre, insanlar doğal yetenekleri açısından ilk başlarda birbirlerinden farklı olabilirler, ancak nereden başlarsa başlasın, herkes kendini geliştirmeyi öğrenebilir. Bu bağlamda Goleman, Boyatzis ve McKee de, duygusal zekanın hem öğrenilebilir, hem de uzun dönemde sürdürülebilir olduğunu öne sürerler (Barutçugil 2002b: 295).

Şirketlerin fikirleri olmaz, insanların ise olur. Genellikle ortak kültürlere ve yapılara rağmen insanlar bir şeyleri yenileştirir ve onları başarı ile tamamlar. Bu yüzden bizim, bir yöneticinin rolünün, yeni bir düşünme sisteminde, tüm beynini kullanan yeni bir yönetici olma yolunda nasıl bir değişikliğe uğrayabileceğini görmeye ihtiyacımız var (Alder, 2000: 201). Kısacası 21. yüzyılda var olmak için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacak (Bennis, 1989: 7).

Büyük liderler bizi harekete geçirir, içimizde tutku uyandırır ve elimizden gelenini yapmamızı sağlayan bir esin kaynağı olurlar. Neden bu denli etkili olduklarını açıklamaya çalışırken; strateji, vizyon ya da güçlü fikirlerden söz ederiz. Oysa çok daha temel bir gerçek vardır ortada: “Büyük liderler duygulara hitap eder” (Goleman ve diğerleri, 2005: 15). Zaman içinde birçok kuruluş bir gram duygunun binlerce ton olgudan daha etkin olduğunu fark etmiştir (De Vries, 2007: 47).

Hiç kuşkusuz insan türünün ilk liderleri de (kabile reisleri ya da şamanlar) konularını büyük ölçüde insanların duygularına hitap eden liderlikleri sayesinde edinmişlerdir. Tarih boyunca ve her kültürde, herhangi bir insan grubunun lideri, belirsizlik ve tehlike ile karşılaştığında ya da yapılması gereken bir iş olduğunda, diğer kişilerin güven ve düzen için başvurdukları kişi olmuştur. Çünkü lider, grubun duygusal rehberidir (Goleman ve diğerleri, 2005: 17).

“Hiçbir canlı tek kanatla uçamaz. Tanrı vergisi liderlik, yürekle kafanın (duyguyla düşüncenin) bulunduğu yerde kendini belli eder. Duyguyla düşünce, liderin süzülerek yükselmesine olanak veren iki kanattır” (Goleman ve diğerleri, 2005: 38).

Liderlik konusunda çalışmalar yapan Chris Argyris, Abraham Zaleznik, Henry Mintzberg ve Gary Hamel gibi bazı araştırmacılar içinde bulunduğumuz hızlı değişim ortamında, bundan önceki dönemlerde başarıyı getiren liderlik özelliklerinin yeterli olmadığını ve duygusal zekayı etkin liderlik için kritik bir faktör olarak gördüklerini ifade etmişlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 238).

İş hayatında gerçekleştirilen liderlik, motivasyon, grup çalışması, kurumsal iletişim gibi pek çok yönetsel ve örgütsel değer, gerçekleştirilen duygusal zeka uygulamaları sonucunda arttığı istatistiksel değerlerle ortaya konulmuştur. Gerek değişim ile baş edebilme ve uyum sağlama, gerekse kontrollü hareket ederek karar verme sürecinde tutarlı davranma özelliklerine sahip olabilmek, duygusal zeka yardımıyla kazanılan önemli faktörler olarak bilinmektedir (Arıcıoğlu, 2002: 29).

Duygusal zekanın bir kapasite olduğunu belirten araştırmacılar, duygusal zekası fazla olanların duyguları hissetmede, onu düşünceye aktarmada, onu anlamada ve kontrol etmede diğerlerinden daha iyi olduklarını görmüşlerdir. Diğer araştırmacılar da, bu düşünce üzerine yoğunlaşmışlar ve duygusal zeka ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örneğin Sosik ve meslektaşları 1999 yılında yaptıkları araştırmalarda duygusal zekalı insanların kendi yeteneklerinden emin olduklarını ve hayatı kontrol etmede daha başarılı olduklarını görmüşlerdir. Ayrıca duygusal zekaya sahip insanların diğer

insanlara bireysel ilgi gösterdiklerini, onlara entelektüel uyarımlarda bulduklarını ve onları motive ettiklerini ortaya çıkarmışlardır. Bu davranışsal tanımların da dönüştürücü liderliğin 3 ana özelliği ile uyduğu görülmektedir. Bu özellikler; bireysel ilgi, entelektüel uyarım ve ilham veren motivasyondur (Brown ve Moshavi, 2005: 868).

Bu konu üzerinde araştırma yapan Palmer ve meslektaşları ise, liderlikte duygusal zeka boyutunun önemi ve dönüştürücü liderlerin davranışlarının duygusal zeka bileşenlerinden ne derece etkilendiği konuları üzerinde durmuşlardır. Yaptıkları araştırmalar sonucunda, duygusal zeka ile dönüştürücü liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 239-240).

Mantığı duygularla birleştirerek hareket eden dönüştürücü liderler, örgütsel duygusal zekanın oluşabilmesi için gerekli olan zeminin hazırlanmasında etkin rol oynarlar. Çünkü sosyal bir yapı olan örgütlerin bel kemiği olarak kabul edilen liderler, sürekli olarak izleyicilerinin, daha üst düzeydeki yöneticilerinin ve müşterilerinin duygusal talepleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla örgütteki duygusal talepleri fark edebilen, değerlendirebilen ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilen dönüştürücü liderler örgütlerinde ahenk yaratarak hem kişisel hem de örgütsel başarıya katkıda bulunabilirler. Çünkü duygusal zekası yüksek olan liderler, duygular dünyasındaki sorunlarla başa çıkabilen, kendilerine ve başkalarına ilham verebilen, inisiyatif kullanabilen, bağlılık, hoşgörü, empati ve esneklik gösterebilen kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 238).

1.4.3.5. Entelektüel Liderlik

Bilginin güç ile eşanlı hale geldiği günümüzde (Werner, 1993: 79), yeni kuşak bilgi ve iletişim teknolojileri entelektüellerin baskın olduğu yeni bir kuşağın doğmasına da katkıda bulunmaktadır (Yılmaz, 2003: 30).

Entelektüel, çağının bilgisiyle tutarlılaşmış, belli bir öğrenimi, bilgisi, görgüsü olan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak yine de belli bir öğrenim, bilgi ve görgü entelektüel olmaya yetmez. Entelektüel olan, çağdaş bilgi düzeyinde, düşünceleri ve davranışları tutarlı olandır. Bu ise çağdaş ve bilimsel bir dünya görüşüne varmakla gerçekleşebilir. Belli bilgilerde olağanüstü uzmanlaşma bile kişiyi böylesine bir tutarlılığa ulaştırmaz. Tutarlılık, ancak, çağdaş bilimsel ve bütünsel bir bilgiyle elde edilmiş bir dünya görüşüyle sağlanabilir (Hançerlioğlu, 2000: 117).

Entelektüel, misyonunu, bizzat evrenselliği içeren hakikati bulup ortaya çıkarmak ve daha iyi bir dünya kurmaya katkıda bulunmak olarak belirlemiştir (Şen, 1995: 207).

Entelektüellerin sahip oldukları başlıca özellikler şunlardır (Balci, 2002: 26):

- Kabullenilmiş, benimsenmiş fikirler, görüşler, tanımlar üzerinde tahlil ve tenkit yapabilme, bunlara bir şeyler ekleyebilme gücü,
- Toplumun temel yapısı ve değerleriyle meşgul olma, belli başlı sosyal, ekonomik ve politik problemler karşısında tenkitçi bir tavır takınabilme,
- Somut şeylerin ötesine geçip soyut düşünebilme ve soyut tahliller yapabilme gücü.

Entelektüel kabul edilebilmek için yüksek öğrenim görmek yeterli değildir. Yüksek öğrenim görenler ancak bu özelliklere de sahip oldukları takdirde entelektüel olarak kabul edilebilirler (Balci, 2002: 26).

İçinde bulunduğumuz dönemde işletmelerdeki entelektüel çalışan oranının artması, artan rekabet, yeni teknolojiler, toplumsal ve sosyal alanlardaki dönüşüm gibi nedenlerle yeni ve özgün liderlik tarzlarına olan talep artmıştır. Diğer taraftan, organizasyonlar, artan rekabetçi piyasalara etkin şekilde cevap vermede, stratejik profili olan liderlik modellerini geliştirmek durumunda kalmaktadırlar. Tüm bu gelişmelerle gündeme gelen başlıca liderlik modeli entelektüel liderlik olmaktadır (Yılmaz, 2003: 30).

Entelektüel liderlik, problemlere karşı duyarlı olmayı, orijinalliği, yaratıcı hayal gücünü, olağan dışılığı ifade eder (İlter, 2007: 11).

Entelektüel lider, somut olayların üstüne yükselip soyut kademedeki düşünebilen, toplumun temel yapısı, meseleleri ve değerleriyle meşgul olup başlıca sosyal, ekonomik ve politik gelişmeleri eleştirebilen, genellikle kabul edilmiş görüşleri, izah tarzlarını, varsayımları tahlil ve tenkit edebilme, bunlara bir şeyler katabilme gücüne sahip kimsedir (Subaşı, 1996: 39).

Bilgi toplumu insanlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, teknoloji ve sermayeyi doğru amaçlara yönlendiren, gelişmelerin, değişim ve dönüşümün neden olduğu karmaşanın içinden çıkacak olan, zor beğenen, en kalitelisini seçen, kaprisli insanları etkileyip harekete geçirebilecek kişiler ancak entelektüel liderler olabilirler. Entelektüel liderler, pozisyonundan gelen gücüne değil daha çok karakter gücüne, bilgi gücüne güvenen, profesyonel yetkinliğinin yanına, duygusal ve sosyal yetkinliğini getirebilen, doğru hedefler koyabilen, olaylara ve problemlere bütünsel olarak bakabilen, grubun yeteneklerini bir orkestra şefi gibi ahenkli ve birbirini destekler durumda devreye sokabilen kişilerdir.

Entelektüel liderlik, geçmişin kalıplaşmış uygulamalarıyla, alışkanlıklarıyla ve atalet ile yetinmecilik kavramlarına karşı yoğun bir savaş veren, garanti ve güvenlik kültürlerini yıkan, paradigma geliştirme performansı yüksek, yaratıcılık ve esneklik süreçlerinde başarı kriterlerinin sınırlarını zorlayan liderlik modelidir (Yılmaz, 2003: 6).

Yaratıcılık, bağımsız düşünebilme, esnek ve dinamik düşünebilme, yeni performans alanları ve öngörülerini yaratabilme, yerleşik tarzlara meydan okuma, yarattığı eserleri insanlara ve topluma mal ederek yüksek fedakarlıklarda bulunma entelektüel liderin davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, dünyanın dümdüz bilindiği bir bilim anlayışını ters yüz ederek, çağına, yerleşik kurallara ve otoriteye meydan okuyan Galileo ile ekonomik ve sosyal anlamda gelişmeye ayak uyduramamış, işgale uğramış bir ülkeye hayat vererek vatandaşlarını gelişmiş dünyanın birer ferdi haline getirme başarısını göstermiş Atatürk entelektüel liderlere örnek verilebilir (Yılmaz, 2003: 9).

1.4.3.5.1. Entelektüel Liderliğin Özellikleri

Entelektüel liderlerin birtakım temel özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler altı ana başlık altında aşağıda özetlenmiştir.

1.4.3.5.1.1. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

Entelektüel liderler, diğer liderlerin çok üstünde bir yaratıcılık özelliğine ve organizasyon mensuplarının yaratıcı potansiyelini güçlendiren bir yapı ve kişiliğe de sahiptirler. Bu tip liderler yapıcı mutsuzluk oluşturarak çalışanları sürekli arayış içine yönlendirmekte, başarısızlıkları ders alınacak örnekler şeklinde algılayarak, bu doğrultuda çalışanları cesaretlendirmektedirler. Entelektüel liderler organizasyon ve yönetim süreçlerinde öğrenmeyi, sürekli gelişmeyi ve rakiplerin önünde bir hızla yeni bilgileri özümsemeyi ve yeniden yaratmayı kendileri için görev olarak algırlar. Ayrıca, iş modeline ve parametrelere yönelik yeni bakış açısı geliştirme, yönetim kavramını çağın ve içinde bulunduğu koşulların karşısında yeni bir süzgeçten geçirerek yaratıcılık arayışında bulunmada öncülük ederler (Yılmaz, 2003: 10).

1.4.3.5.1.2. Alışkanlık ve Değişmezlikle Mücadele Edebilmek

Entelektüel liderler, diğer liderlik modellerinden farklı bir tutum ve yaklaşımla ve entelektüelliğin doğasında bulunan bir tarzla istikrarın uzun sürmeyeceği öngörüsünü veri alarak, mevcut alışkanlıklarla ve uygulamalarla mücadele ederek başarılı olmaktadır.

Entelektüel liderler gelecek odaklı ve değişen şartlara duyarlı bir tarzla hareket ederek, gelişen rekabet dinamiklerini önceden keşfetmekte ve yeni yapılanmaya yönelmektedirler (Yılmaz, 2003: 11).

1.4.3.5.1.3. Paradigma Geliştirebilmek

Bilimin gözlemlediği olguları kavramlaştırarak anlamlı bir bütün etrafında birleştirip bir algılama çerçevesi haline getirmesine paradigma adı verilmektedir.

Entelektüel paradigma ise, gerçeğin çizgisel düşünce tarzından başka sayısız modelle ortaya konulabileceği anlamını ifade etmektedir (Yılmaz, 2003: 11-12). Bu bağlamda entelektüel liderler, herhangi bir değer sistemine bağlı değildirler. Onlar için birden fazla paradigma söz konusudur ve bağlayıcı hiçbir sistem tanımazlar (Balcı, 2002: 18). Entelektüel liderler var olan paradigmanın geçerlilik kriterlerini yeni gelişen koşullarda uygulayabilme ve geleneksel paradigmaları aşan bir öngörüye sahip olma özellikleri ile işletmelerin başarısını devam ettirmektedirler (www.genbilim.com).

1.4.3.5.1.4. Liderlik Kalitesini Sürekli İyileştirmek

Entelektüel lidere düşen iş, sadece görevini yapmak değil, öğrenmek ve herkes için de bir öğrenme ortamının oluşması için katkıda bulunmaktır (www.canaktan.org). Entelektüel bir lider çalışanları arasından liderlik potansiyeli olan insanları keşfeder ve onları bir gün kendi yerini alacak şekilde yetiştirir.

Entelektüel liderler, organizasyonun, süreçlerin, ürünlerin, ilişkilerin, örgütsel bütünün kalitesini geliştirirken, öğrenme ve gelişime açık bir kişisel tutumla kendi kalitesini de sürekli geliştirir. Liderlik kalitesinin sürekliliği, işletmelere ve dolayısıyla da topluma kalite anlamında mükemmelliği getirecektir (Yılmaz, 2003: 13-14).

1.4.3.5.1.5. Küresel Bakış Açısına Sahip Olmak

Entelektüel liderler, çevreye, topluma ve dünyaya geniş bir perspektifle, sosyal duyarlılık algısıyla bakmaktadırlar. Ayrıca, iş çevresini ve onu oluşturan faktörleri global bir çerçevede değerlendirerek işletmelerin rekabet ve yaratıcılık performansını da arttırmaktadırlar. Bu bağlamda entelektüel liderlik, geleneksel liderlik tarzlarından farklı biçimde algıladığı çevre olarak global iş çevresinde rekabet temelinde stratejileri, fonksiyonel eylemleri ve iş programlarını uygulamaya geçirerek global dinamiklere odaklanan liderlik biçimidir (Yılmaz, 2003: 15).

1.4.3.5.1.6. Kendini ve Çevresini Motive Edebilmek

Entelektüel liderler çevrelerine uyarı ve esin kaynağı olurlar. Entelektüel liderlik motivasyonu sadece organizasyonu bir arada tutan bir sistem olarak değil, yaratıcılık, yenilikçilik, yeni fikirler yaratarak tasarım liderliği ile müşterilerle güçlü bağların oluşturulmasında da kullanılmaktadır. Entelektüel liderler, yaratıcılıkları ve sistemleri üst düzeyde dönüştürebilmeleri sayesinde organizasyonların yaşam

eğrilerini de uzatmaktadırlar. Kendini motive edebilen liderlik anlayışı olarak entelektüel liderlik, bilgisini sahip olduğu tutku ve motivasyonla yenileyerek güncellemekte, bu durum organizasyonun entelektüel sermayesinin de değerlendirilmesine katkıda bulunmaktadır (Yılmaz, 2003: 15-16).

Günümüzde yeni kuşak çalışanlar, yeni kuşak karakteristiğe sahip liderlik tarzına büyük gereksinim göstermektedirler. Entelektüel liderler, takım-temelli, kendi-kendini yöneten, kendini motive ederek kariyer planlarında yeni hedefleri sürekli oluşturan, tüm teknolojilerde belirli düzeylerde uzman, stratejik düşünebilen ve kendi işine ilişkin kararlarda söz sahibi olmak isteyen, entelektüel çalışanlardan oluşan bu işgücünün etkin biçimde yönetimini sağlayacak liderlerdir (www.genbilim.com). Ayrıca işletmelerin yönetiminde, vizyon ve diğer amaçlar hiyerarşisinin gerçekleştirilmesinde, yeni pazar ve teknoloji odaklarında başarı sağlanabilmesinde kritik önemi olan liderlerdir.

Görüldüğü gibi günümüzün değişim gereksinimini karşılamada entelektüel liderler başarı için potansiyel olmaktadır. Değişim direncini katma değere dönüştürerek, işletmenin yeni şartlara etkili biçimde uyumunu da sağlayacak olan entelektüel liderler, dinamik ve iş dünyasının streslerle kuşatılmış çalışma ortamında başarıyı yakalamada kritik görevleri etkin olarak yerine getirebilecek liderler olacaklardır (Yılmaz, 2003: 31).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAŞARI

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel başarı kavramı ve bu kavramın değerlemesindeki kriterler üzerinde durulmuş ve örgütsel başarıda liderliğin etkisi anlatılmıştır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAŞARI KAVRAMI

2.1.1. Tanım

Örgütsel başarı, bir organizasyonun ulaşmaya çalıştığı hedeflerine ilişkin başarısını ifade eder (Efil, 2005: 80). Schein'e göre, örgütsel başarı, örgütün hayatta kalabilme ve kendini çevresindeki değişikliklere uydurabilme durumudur (<http://www.webturkiyeportal.com>).

Her işletme amaçlarına erişmek ve başarılı olmak ister. Bunun temel koşulu ise, iyi bir yönetim sistemine sahip olmaktır (Koparal, 2002: 132). Yöneticilerin organizasyon açısından kritik önemi önde gelen borsacılarından birinin söylediği şu cümlede açıkça belli olmaktadır: “Günümüzde çoğu uzman, bir şirketin değerliliğinin en baskın unsurunu üst yönetimin kalitesi olarak görmektedir.” Kamuoyundaki genel görüş, etkin yöneticilere sahip organizasyonların başarılı, aksi durumdaki organizasyonların ise başarısız olduğu yönündedir (Hicks ve Gullett, 1981: 5). Çünkü işletmeler canlı bir organizma gibidir; doğar, büyür ve yok olurlar. Bu organizma içinde insan unsuru, işletmenin sinir sistemi; para, damarda dolaşan kan; yönetici de bu organizmanın beynidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 6).

Organizasyonlar ve yöneticiler birlikte hareket ederler (Leblebici ve Shah, 2004: 375). Bu nedenle, yöneticiler tek önemli etmen olmamakla birlikte bir organizasyonun başarısı üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptirler. Yöneticilerin işlerini yaparken gösterdikleri yetkinlik, önemli bir dereceye kadar tüm organizasyonun faaliyet kalitesini etkiler (Hicks ve Gullett, 1981: 5). Kısacası yöneticiler organizasyona yol göstermede ve organizasyonun başarılı olmasında kritik bir rol oynarlar (Augier ve Teece, 2005: 115).

2.1.2. Örgütsel Başarı Değerlemedeki Kriterler

İşletmecilikte başarılı olmanın ve başarı değerlemede çeşitli kriterleri vardır (Akdemir, 2004: 70). Ancak genel olarak bir işletmenin başarısını ölçebilmek için; “işletmenin yaşamını sürdürebilmesi” (Mescon ve diğerleri, 1988: 24; Yukl ve Lepsinger, 2005: 23), “pazar payı” ve “kar” kriterlerine bakılır (Erdoğan, 1991: 356).

2.1.2.1. İşletmenin Yaşamını Sürdürebilmesi

Bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için birçok faktör gerekmele birlikte bu tezde en temel faktörler olarak kabul edilen; verimlilik, etkinlik, etkililik, üretkenlik, globalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri dikkate alınmıştır.

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri ve yaşam sürelerini uzatmaları örgüt yönetiminin en önemli konularından birisidir (Kasımoğlu ve diğerleri, 2003: 7). Organizasyonların türü ne olursa olsun, faaliyet konusu hangi alanda bulunursa bulunsun, örgütler bugün hızlı ve sürekli değişen bir çevrede bulunmaktadır ve bu kesintisiz değişim örgütlere, aynı anda çeşitli tehlike ve olanakları bir arada sunmaktadır. Örgütlerin başarıları, büyük oranda, bu tehlike ve olanaklara karşı gösterecekleri duyarlılığa ve bu sürece ilişkin öngörü ve tedbirlere bağlıdır (Tutar,

2000: 15). Bu bağlamda günümüz işletmeleri, bir “yaşamlarını devam ettirme savaşı” içindedirler (Peker ve Aytürk, 2000: 11).

İşletmeler başarılı olabilmek ve başarılarını sürdürebilmek için kurulurlar. Ancak, ne yazık ki bu süreklilik her zaman gerçekleşmemektedir. Ortalama şirket ömrü, belirli bir zaman aralığında, belirli bir yöre veya ülkede yer alan şirketlerin kuruluş ve kapanma diğer bir deyimle doğum ve ölüm oranları ele alınarak hesaplanmaktadır. Bir şirketin ömrünün bitmesi; bu şirketin başka bir firma tarafından satın alınması, bir başka şirketle birleşmesi, bölünüp parçalanması ya da çeşitli nedenlerle faaliyetlerine son vermesi ve kapanması anlamına gelmektedir. Türkiye’de ortalama şirket ömrü ile ilgili sağlıklı bir istatistiksel araştırma yapılmış olmamakla birlikte, Türkiye’de ortalama şirket ömrünün 17-20 yıl arasında değiştiği söylenebilir.

Royal Dutch/Shell Grubu tarafından işletmelerin yaşam süreleri üzerine yapılan bir araştırmada işletmelerin ortalama yaşam sürelerini etkileyen dört temel etkenin olduğu saptanmıştır. Bu etkenler (Mirze ve Ülgen, 2006: 28-29):

- İşletmenin dış dünyaya uyum sağlama yeteneği veya yaşadıkları çevreye karşı duyarlılığı,
- İşletmenin kimliği, uzun ömürlü şirketlerin çalışanlarının birbirlerine bağlılıkları ve sahip oldukları kimlik, iç ve dış ilişkileri,
- Şirket etkinliklerinde ve girişimlerinde merkezi bir denetim uygulamamaları, bu konuda zaman içinde gösterdikleri hoşgörü,
- Fonlamada tutucu olmaları, sermayelerini tehlikeye atmamaları.

Günümüzde işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için; verimli, etkin, etkili ve üretken olarak çalışmaları, global normlara ayak uydurmaları ve çalışanlarını gönüllü olarak örgütün bir vatandaşı haline getirmeleri gerekmektedir. Aşağıda işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan bu faktörler açıklanacaktır.

2.1.2.1.1. Verimlilik

Verimlilik, genel anlamda belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2006: 176).

Verimlilik, en az kaynak kullanımı ve en az maliyetle amaçlanan sonuçlara varabilmek (etkili olabilmek) olarak tanımlanabilir. Burada, hedeflenen ve arzulanan amaçlara en az kaynak (emek ve sermaye) kullanarak ve dolayısıyla bu kaynaklar için en az parayı ödeyerek (en düşük maliyetle) sonuçlara varmak söz konusudur. Sonuç olarak her işin en az maliyetle yapılması, işletme yönetiminin yaşamını sürdürebilmesi için gereklidir (Mirze ve Ülgen, 2006: 23).

Verimliliği elde edilen sonuçların, yararların, bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabalara, yapılan fedakarlıklara, harcamalara oranı olarak tanımlayabileceğimiz gibi, kısaca çıktıların girdilere oranı olarak da tanımlayabiliriz. Bu tanımlı formüle edecek olursak (Akdemir, 2004: 71):

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Bu formül işletmecilik bakımından şu anlama gelir: Çıktılar ya bir dönem içerisinde elde edilen üretim miktarını, ya da bir dönem içerisinde elde edilen üretim miktarının parasal tutarını gösterirken; girdiler ise, bu üretimin elde edilmesi için kullanılan girdilerin fiziksel miktarını ya da parasal tutarını ifade eder. Bu bakımdan fiziksel ve ekonomik verimlilik şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Fiziksel Verimlilik} = \frac{\text{Belirli Dönemdeki Üretim Miktarı}}{\text{Belirli Dönemdeki Girdi Miktarı}}$$

$$\text{Ekonomik Verimlilik} = \frac{\text{Üretimin Parasal Tutarı}}{\text{Girdilerin Parasal Tutarı}}$$

Örneğin 10 birim üretim için 20 birim girdi kullanılmışsa fiziksel verimlilik;

$$\frac{10}{20} = 0,5$$

Aynı verilere göre, 10 birimlik üretimin parasal tutarını 10 YTL.; girdilerin parasal maliyetini de 5 YTL. olarak varsayarsak, ekonomik verimlilik;

$$\frac{10}{5} = 2$$

Bu sonucun anlamı şudur: Harcanılan her 1 YTL.'ye karşılık 2 YTL.'lik üretimin parasal tutarına ulaşılmaktadır (Akdemir, 2004: 71-72).

2.1.2.1.2. Etkinlik

Etkinlik bir organizasyonun amaçlarına ulaşma derecesini ölçer. Örneğin pazar payına veya satış miktarına ulaşma, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve genel olarak toplumdan oluşan ilgi gruplarının beklentilerini karşılama derecesi etkinlik ölçütü olarak kabul edilebilir (Efil, 2005: 80).

Etkinlik, üretilen mal ve hizmetin hedef kitlenin (tüketicilerin) beklentilerine uygunluğunu ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 33).

Etkinlik, bir işletmenin amacına ulaşma derecesi olarak da adlandırılabilir. İşletme açısından etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde belirlenen amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir (Şimşek, 2006: 180).

Diğer bir deyişle gerçekleşen (fili) performans, önceden saptanan standart (olması gereken) performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın

standart performansa ne ölçüde yaklaşıp yaklaşmadığını gösterir. Etkinlik, şu eşitlik ile belirlenebilir (Şimşek, 2006: 180):

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart Performans}}{\text{Gerçekleşen Performans}}$$

Bir işletme kaynaklarını (insan kaynakları ve diğer kaynakları) etkili ve verimli bir şekilde kullanamıyorsa ve bu nedenle de amaçladığı sonuçlara ulaşamıyorsa bu durumda başarılı bir yönetim sürecinin varlığından söz edilemez (Mirze ve Ülgen, 2006: 22).

2.1.2.1.3. Etkililik

Kaynak kullanımında etkili olan bir işletmenin etkin çalışmaması (hedeflerine ulaşamaması) söz konusu olabilir. Ancak ideal olan hedeflerin kaynak kullanımında etkililik ile birlikte gerçekleştirilmesidir. Barnard'a göre de, bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için ya etkin ya da etkili çalışması gerekmektedir. Ancak bir organizasyonun ömrü ne kadar uzun olursa hem etkin hem de etkili çalışması o kadar gereklidir (Efil, 2005: 81).

Etkili olabilmek, sonuçlara varabilmek ile eşdeğer bir anlam taşımaktadır. Kişilerin yaptığı iş, eğer daha önce saptanmış, arzu edilen, hedeflenen bir sonuca veya sonuçlara varabiliyorsa bu konuda etkili olmaktan söz edilebilir. Bir işletmenin önceden saptadığı ve hedeflediği satış sonuçlarını gerçekleştirmesi, bir futbol takımının arzuladığı şampiyonluğu elde etmesi, bir kişinin yaşamını beraberce sürdürmek istediği kişi ile evlilik akdini gerçekleştirmesi örneklerinde bu kurum ve kişilerin etkili olduklarını, yani hedefledikleri sonuçlara vardıkları görülmektedir (Mirze ve Ülgen, 2006: 22).

Etkililik kısaca şu şekilde formüle edilir (Akdemir, 2004: 84):

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Fili Sonuçlar}}{\text{Planlanan Sonuçlar}}$$

Amaçlara ulaşabilme derecesi olarak da ifade edilen etkililiğe ilişkin şu örnek verilebilir: “X” işletmesinin yıllık üretim hedefi 1000 birim ve buna karşılık gerçekleşen üretim miktarı da 800 birim olsun. Bu durumda “Y” İşletmesinin etkililiği (Akdemir, 2004: 84);

$$\text{Etkililik} = \frac{800}{1000} = 0,8 \text{ dir}$$

Ancak, her görevde ve işte etkili olabilmek için hedeflenen sonuçlara ulaşmak yeterli midir? Sorusu akla gelebilir. Örneğin; belirli bir süre içerisinde ortalama 100.000 YTL.’ye mal olabilecek aynı standart ve kalitedeki bir tesisi, aynı sürede 500.000 YTL.’ye mal edince etkili mi oluyoruz? Ortalama fiyatı 0,40 YTL olan bir ekmeği, yöredeki fırın kapalı olduğundan taksi ile uzak yöredeki bir fırından taksi parası dahil 4 YTL.’ye mal etmek etkili olmak mıdır? Bu sorulara “evet etkili olunmuştur” cevabı verilebilir ancak verimli olunmamıştır. Bu nedenle işletme yönetiminde etkili olabilmek kadar verimli olabilmek de önemlidir (Mirze ve Ülgen, 2006: 22-23).

2.1.2.1.4. Üretkenlik

Üretkenlik, işletmelerin tüm olanaklarını kullanarak gerçekleştirecekleri üretim miktarını ifade eder. Örneğin, bir işletmenin bir aylık üretimi, aynı işletmenin bir aylık üretkenliği anlamına gelir.

Üretkenlik artışı ise şu şekilde hesaplanabilir (Akdemir, 2004: 85):

$$\text{Üretkenlik Artışı} = \frac{\text{Son Dönem Üretim Miktarı} - \text{İlk Dönem Üretim Miktarı}}{\text{İlk Dönem Üretim Miktarı}}$$

2.1.2.1.5. Globalleşme

Günümüzde özellikle bilginin işlenmesi, saklanması ve iletilmesi amacıyla kullanılan teknolojilerin iletişim teknolojileriyle bütünleşmesi hemen tüm alanlarda devrim niteliğinde değişimleri de beraberinde getirmiştir. Teknolojik yenilikler rekabet ortamının gelişmesine ve dünya genelinde globalleşme eğiliminin artmasına sebep olmuştur (Akın, 2001: 271).

Globalleşme sözcüğü, 1960 yılında “İletişimde Patlamalar” adlı kitabında Marshall McLuhan’ın ilk kez “global köy” terimini kullanmasıyla literatüre girmiştir (Tutar, 2000: 21). McLuhan, iletişimin gelişmesiyle dünyanın global bir köye döndüğünü öne sürmüştür. McLuhan daha sonra yazdığı “Global Köyde Savaş ve Barış” adlı kitabında ise, Vietnam Savaşı’nda televizyonun oynadığı rolün üzerinde durarak, televizyonların insanları izleyici olmaktan çıkarıp katılımcı yaptığını belirtmiştir (Topuz, 2006: 28-29). Globalleşme kavramı 1980’lere doğru Harvard, Stanford, Columbia gibi prestijli Amerikan İşletme Okulları’nda kullanılmaya başlanmıştır. Kavramın kendisi eski olmakla birlikte, ancak 1990’lı yıllarda uluslararası ekonomik, politik, sosyal ve siyasi süreçleri tanımlamak maksadıyla akademik dile girmiştir (Tutar, 2000: 21).

Bu bağlamda globalleşme, ülkeler arasındaki ekonomik, sosyal ve siyasal ilişkilerin gelişmesi, farklı toplum ve kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, uluslararası ilişkilerin yoğunlaşması gibi birbiriyle bağlantılı konuları içeren bir kavramdır (Akın, 2000: 77).

Globalleşme tüm konulara ulusal ve uluslararası boyutların ötesinde yaklaşmayı ifade eder. Konuyu işletmecilik boyutunda düşündüğümüzde, işletmelerde kullandığımız teknoloji en gelişmiş teknoloji ise, insan kaynaklarının verimliliği dünya standartlarında ise, finansman planları ve kullanımı dünya yöntemlerine göre yürütülüyorsa, yönetim kültürü en demokratik biçimde ise global normlar yakalanmış demektir (Akdemir, 2004: 87).

Global işletmeler şu üç genel özelliğe sahip olmalıdırlar (Akın, 2001: 90-91):

- Global bir işletme olabilmek için, dünya genelini dikkate alan bir imalat, lojistik, pazarlama, ürün ve AR-GE planı içeren küresel bir stratejiye sahip olmak gerekir.
- Global işletmelerin temel bir değer, ilke ve iş sistemine sahip olmaları ve bunları faaliyet gösterdikleri bölgelere aynen taşımaları gerekmektedir.
- Global işletmeler kendi küresel planları ile yerel duyarlılıklar arasında denge kurmalıdırlar.

Sonuç olarak dünyanın neresinde olunursa olunsun, işletmelerin en azından düşünsel alt yapı olarak global normlara ulaşmayı hedeflemeleri gerekmektedir. Aksi halde hızlı bir şekilde global normları gerçekleştiremeyen işletmeler, global rekabetin acımasız baskısına yenik düşmekte ve doğal seleksiyon kuralları işlemeye başlamaktadır (Akdemir, 2004: 87).

2.1.2.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel başarı büyük oranda; örgütsel yapı ve bu yapı içerisindeki ast-üst ilişkisi, iletişimin etkinliği, örgüt kültürü, liderlik tipi vb. faktörlerden etkilenir. Bu faktörlere etki eden ve belirleyen en önemli unsur yönetim olduğundan, çalışanlarını tatmin ederek örgütün etkin ve verimli biçimde amaçlarına ulaşmasını sağlamak yönetimin sorumluluğundadır. Bu anlamda örgütlerin amaçlarını etkin ve verimli şekilde gerçekleştirebilmeleri, büyük oranda insan kaynaklarına bağlıdır. Bu anlamda

örgütsel başarıda örgütteki insanlar ve insanlar arası ilişkilerin kalitesi stratejik öneme sahiptir (Karakaya, 2002: 72).

Günümüzde modern fabrikaların işletilmesi, yeni üretim tekniklerinin uygulamaya konulması ve yüksek kaliteli mal üretilmesi için eğitilmiş işçilerin yetiştirilmesi gerekmektedir. İyi eğitim gören bir işçinin eğitilmemiş bir işçiye göre, yeni bir makineyi daha kolay bir biçimde işletebileceği kesindir. Bu bakımdan işletme yönetiminin, bir yandan yönetimin bütün fonksiyonlarını istikrarlı ve akılcı bir biçimde uygularken, diğer yandan da çalışanların geliştirilmesine de özel bir ilgi göstermesi gerekir (Taşkın, 1997: 20). Çünkü günümüzün zorlu iş ortamında piyasada başarılı olmak, gittikçe daha fazla öğrenmeye dayalı hale gelmektedir (Argyris, 2005: 88). Bu bağlamda günümüz iş örgütleri, sahip oldukları fikirlerin kalitesine ve o fikirlerin en iyilerinin hayata geçirilme hızına bağlı olarak başarılı ya da başarısız olacaklardır (Summers, 2004: 187).

Düşünmek, insanın en önemli özelliğidir. Tutum ve davranışlarımız düşünceyle biçimlenir. Yaşamımız büyük ölçüde kendimizin, diğer insanların ve bizden önceki kuşakların düşüncesinin ürünüdür (Yurtseven, 2001: 37). Önceleri yalnızca, Benjamin Franklin'in deyimiyile "a tool making animal" (aygıt yapan bir hayvan) olarak nitelendirilen kişi, daha sonra yaptığı aygıt üzerinde de düşünmeye başlamıştır. Başka bir deyişle, insan "homo-faber" (üreten insan) niteliğinden ayrılarak "homo sapiens" (akıllı insan) evresine ulaşmıştır (Çelebioğlu, 1988: 62-63).

Günümüzde her kurum kafası çalışan, bilgisayar eğitilmiş, yaratıcı, uyum sağlayabilen insanlara gereksinim duymaktadır (Ulrich ve diğerleri, 1999: 69). Artık mavi yakalı işçiler ve beyaz yakalı işçilerden başka yeni bir kategori beliriyor: "Altın yakalı işçiler." "American Compensation Association"ın (Amerikan Ücret/Maaş Kurumu) yeni yayınlanmış olan bir haberine (ACA Haberleri, Temmuz 1994) göre, iki önemli kategori ortaya çıkacak: "okuması ve yazması dahi olmayan tamamen vasıfsız işçi" ve "yetenek seviyesinin yüksekliğine paha biçilemeyen altın yakalı işçi" (Curtin, 1995: 7).

Mavi yakalı işçiler ve altın yakalı işçilerin karakteristik özellikleri şunlardır (Lindsey, 2005: 16):

Mavi Yakalı İşçiler

- Sendika üyeliği olan endüstrilerde çalışır, genellikle aile geleneğini devam ettirirler,
- Statü için satın alma davranışını reddederler,
- Sosyal değişime direnirler,
- Sabit bir arkadaş çevreleri vardır beraber vakit geçirirler,
- Aile sahibi olmaya değer verirler evlenip yerleşmeyi planlarlar,
- Özgürlüklerine düşkünlüdürler, aileleri ile yaşamaktansa kirada oturmayı tercih ederler.

Altın Yakalı İşçiler

- Yeni endüstrilerde çalışırlar (genellikle hizmet sektörü), sabit bir kariyer politikaları yoktur çünkü önlerinde birçok seçenek vardır,
- Son moda ve teknoloji ürünlerini statü belirleme aracı olarak görürler,
- Orta sınıfa ve ünlülere yönelik uğraşlara özenirler,
- Tek başlarına yaşamaktan feragat edip daha çok tüketim harcaması yapabilmeyi tercih ederler.

Şirketler “mavi yakalı bir işçinin el becerisi ile beyaz yakalı bir işçinin zihinsel becerilerini birleştiren çok yönlü ve çok yetenekli” olarak tanımlanan yeni kalifiye işçi grubuna ihtiyaç duymaktadırlar. Matematik ve doğal bilimler (fizik, kimya ve biyoloji) konularında donanımlı olan ve “altın yakalı” olarak tanımlanan bu işçilerin kendi kişisel kazançları yanında, bilgilerini teknolojiye uyarlamaları suretiyle şirketlerine ve ekonomiye de katkıları bulunmaktadır (Roe, 2001: 32).

Gerekli nitelikleri taşıyan insan kaynaklarına sahip olmayan kuruluşların nitelikli hizmet sunmaları, rekabet ortamında ayakta kalmaları, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları ve bunun için gerekli yenilikçiliği zamanında görüp uygulamaları mümkün değildir (Tortop ve diğerleri, 2007: 12). Nitekim son yıllarda

yapılan araştırmalarda, diğer üretim faktörlerinde yapılan iyileştirmelere rağmen, üretimde meydana gelen gerilemelerin en önemli açıklayıcı nedeni olarak insan gücünün etkin kullanılamaması gösterilmektedir (Aldemir ve diğerleri, 2001: 5). İşgücü sayesinde avantaj sağlamak isteyen bir şirket, nitelikli ve işyerine bağlı bir işgücü oluşturmaya büyük önem verir (Pfeffer, 1995: 21). Örneğin ünlü yazılım şirketi Microsoft'un sahibi Bill Gates için başarılı bir hafta, rakip firmaların en nitelikli uzman ya da yöneticilerini transfer ettiği haftadır. Dolayısıyla, bilgi çağında yönetimler, gerçek rekabetin insan kaynakları rekabeti olduğunu algılamalı (Öğüt, 2003: 68) ve insan kaynaklarının etkinliğini artırmak için çalışmalıdırlar (Aldemir ve diğerleri, 2001: 5). Bu sayede çalışanlar yaratıcılıkları ile işin kalitesini artırmalarının yanı sıra, iyi motive oldukları için üretim sürecine olumlu katkılar yaparak verimlilikte de artış sağlayacaklardır (Akat ve diğerleri, 2002: 118).

Gelecekte rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu rekabette fark yaratmanın anahtarının, maddi olmayan varlık ve kaynaklar (Zahra, 1999: 40), yani organizasyonun entelektüel sermayesi olacağı düşünülürse, liderlik de bu entelektüel sermayenin tüm potansiyelini ortaya çıkarabilmenin anahtarı olacaktır (Bennis, 1999: 18). Bu bağlamda günümüzde işletme liderleri, şirketleri için örgütsel vatandaşlığı bir öncelik haline getirmektedirler (Mirvis ve Googins, 2006: 104).

“Örgütsel vatandaşlık davranışı” kavramı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır. Organ örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar olarak tanımlamıştır (Köse ve diğerleri, 2003: 2).

“Örgütsel vatandaşlık davranışı”, biçimsel örgütsel ödül sistemi ve örgütün işlemlerini etkili bir şekilde destekleme ile ilgisi olmayan, isteğe bağlı işle ilgili davranışlardır (Celep, 2004: 101).

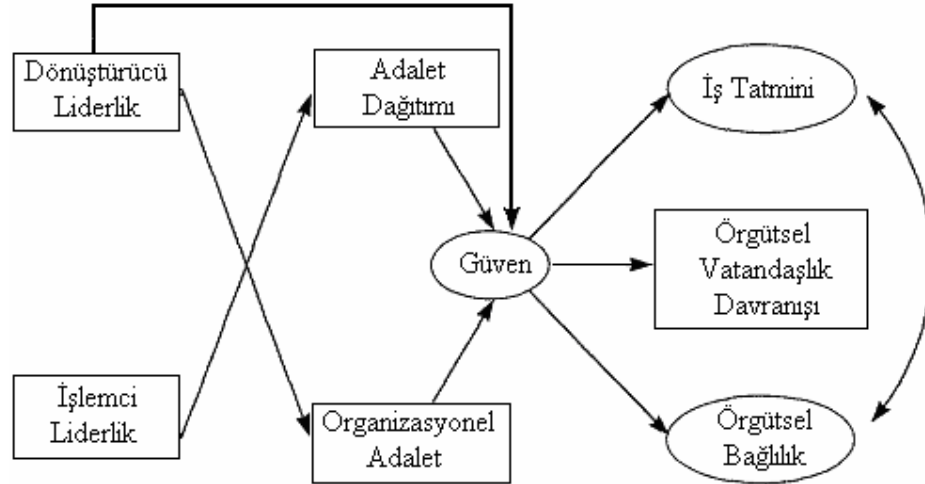
Organ, uzun dönemde örgütsel vatandaşlık davranışının toplamı dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel başarıyı ve performansı yükselteceğini belirtmiştir (Gürbüz, 2006: 51).

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel başarıya aşağıdaki şekillerde katkıda bulunabilir (Köse ve diğerleri, 2003: 10):

- Çalışanların ve yönetimin verimliliğinin artması,
- Kaynakların serbest bırakılarak daha verimli amaçlar için kullanılabilmesi,
- Bakım fonksiyonu için kıt kaynakları kullanma ihtiyacının azaltılması,
- İş grupları içi ve arası faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanması yardımcı olması,
- Örgütün en iyi çalışanları elinde tutmak ve örgüte çekmek yeteneğini kuvvetlendirmesi,
- Örgüt performansının sürekliliğini sağlaması,
- Örgütün çevresel değişikliklere karşı daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olması.

Dönüştürücü liderler, kişilik özellikleri ve coşkusu ile astları üzerinde yüksek bir etki, onlarda inanç, coşku, güven ve bunların sonucunda da bağlılık yaratırlar (Başaran, 2000: 32-33). Bu bakımdan dönüştürücü liderlik, etkililik, iş tatmini, yenilikçilik, kalite geliştirme ve performansın diğer kriterleri ile doğrudan ilişkili olduğu gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de dolaylı bir etkiye sahiptir. Aşağıdaki Şekil 15’de bu ilişki görülmektedir (Pillai ve diğerleri, 1999: 900):

Şekil 15. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki



Kaynak: (Pillai ve diğerleri, 1999: 900).

İşgörenler, görevlerini gerçekleştirme sürecinde ortaya koydukları ürün ve çabalarının karşılığında elde ettiklerine ilişkin belli algılara sahip olurlar. Bu algılarının örgüt çıktılarına etki derecesi organizasyonel adaleti oluşturur. Yani organizasyonel adalet, işgörenlerin işlerinde ne derecede adil bir karşılık gördüklerinin algıları ve bu algılarının diğer örgütsel çıktıları etkileme derecesini içerir (Celep, 2004: 102).

Dönüştürücü liderlikte güven ise, liderin vizyonunu astlarına benimsetebilmesi açısından oldukça önemlidir. Lider, izleyicilerinin risk almalarını ve yeni alanlara yönelmelerini istediğinde önce izleyicilerinin güvenini kazanmalıdır (Pillai ve diğerleri, 1999: 901). Kouzes ve Posner (1995), liderlik sürecinde güvenin önemini şu şekilde özetlemişlerdir: “Biz liderlerimize inanmalıyız, liderlerimizin dünyalarının güvenilebilir olduğuna inanmalıyız ve onların her söylediklerini yapacaklarına inanmalıyız” (Jung ve Avolio, 2000: 951). Bennis ve Nanus (1985), etkili bir dönüştürücü liderin izleyenlerin güvenlerini kazanmasından dolayı dönüştürücü liderlik ve güven arasındaki doğrudan ilişkiyi göstermektedirler (Celep, 2004: 105).

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, dönüştürücü lider; karar verme sürecinde işgörenlerin önerilerini dikkate alarak, onların düşüncelerini destekleyerek ve onlara eşit davranıldığını hissettirerek organizasyonel adalet sağlar ve bu yolla da çalışanların güvenini kazanarak örgütsel amaçlara ulaşır (Pillai ve diğerleri, 1999: 901).

Dönüştürücü liderler izleyicileri gerektiğinden fazla motive ederek ve güvenlerini kazanarak işlemci liderlerin ötesine geçerler (Sosik ve diğerleri, 2002: 214). Podsakoff ve diğerleri (1996), dönüştürücü liderliği örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkilendirirken, dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde %1 ile %7 arasında bir fark yarattığını bulmuşlardır. Bu oranlar küçük görünse de Podsakoff ve meslektaşları, ampirik bulgularla destekledikleri, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dönüştürücü liderliğin etkilerinin görmezden gelinmemesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Purvanova ve diğerleri, 2006: 5).

Sosyal ve psikolojik bir çalışma ortamı oluşturarak iş performansını arttıran örgütsel vatandaşlık davranışı, genellikle isteğe bağlıdır ve biçimsel iş tanımlarında nadiren karşımıza çıkar. Dönüştürücü liderler izleyicilerini, ortak amaçları içselleştirip bu amaçlara bireysel amaçlarından daha çok önem vermelerini sağlayarak motive ederler. Ortak bir amacı, başarı sonunda herhangi bir kişisel fayda veya ödül beklemeden yerine getirmeye güçlü bir şekilde motive olmuş bireyler, amaca ulaşmak için görev tanımlarının veya rollerinin zorunlu kılmadığı davranışlar sergilemeye eğilimlidirler. Bu bireyler fedakarlıkta bulunurlar çünkü kendilerine verdikleri değer ve kendi fikirleri bu fedakarlıkları yapmalarını gerektirir. Kendi amaçları ile diğerlerinin amaçları arasında böylesine kuvvetli bir bağ kurulamamış olan diğer bireyler bu tarz gönüllü ve ödül getirmeyecek fedakarlıklar yapmaya daha az eğilimlidir. Tüm bunlar dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiye ampirik olarak desteklenmektedir (Wang ve diğerleri, 2005: 421).

2.1.2.2. Pazar Payı

Günümüz pazarlarının en önemli özelliklerinden biri, önüne geçilemez hızlı bir değişim sürecinden geçmeleridir. Bu süreçte sadece pazar koşulları değişmekle kalmayıp tüketici ihtiyaç, istek, arzu ve beklentileri de değişmektedir (Özdemir ve diğerleri, 2002: 4).

Günümüzde teknoloji ve iletişimdeki hızlı gelişmeler sayesinde, en uzak yerlerden bile etkili olmak için gerekli olan zaman yıllardan saniyelere inmiştir. Ticari engeller ortadan kalkarken, iletişim daha hızlı ve daha ucuz bir hale gelirken ve müşteri giyimden cep telefonuna kadar her şeye sahip olmayı isteyecek bir noktaya yönelirken (Daft, 2004: 6-7), global ve rekabetçi hale gelen çevre de firmaları rekabet etmek için daha iyi yollar araştırmaya yöneltmektedir (Pearce, 2004: 47). Dünyanın her yerinde üst düzey yöneticiler, bölüm yöneticileri ve yönetim kurulları şu sorulara cevap bulmak için korkunç düzeyde çaba sarf etmektedirler (Seidman, 2004: 136):

- Daha yüksek performans elde edebilecek takımları nasıl kurarız?
- Yaratıcı fikirleri teşvik etmek için neler yapmalıyız?
- Sunduğumuz ürünlerin kaliteli olduğundan ve doğru algılandığından nasıl emin olabiliriz?
- Müşterilerimizin ürünlerimizin güvenliği ve kullanılabilirliğinden emin olması için neler yapmalıyız?
- Yatırımcılarımızla daha sadık bir ilişkiyi nasıl geliştirebiliriz?

Kısacası işletmeler küresel rekabetin gereklerini yerine getirebilmek için; daha yüksek kaliteli mal ve hizmetler sunarak pazar paylarını koruyabilmek için yarışmaktadırlar (Türk, 2003: 18).

Pazar payı, bir işletmenin satışlarının o endüstri satışları içindeki yüzde payıdır (İslamoğlu, 2000: 44).

Diğer bir ifade ile pazar payı, bir ürünün veya markanın, belirli bir zamanda, belirli bir pazardaki toplam satışlarından tek bir firmanın payına düşen bölümdür (Tek, 1999: 300).

Bir işletmenin, rekabet bakımından, bir pazarda ya da endüstri dalında kaçınıcı sırada olduğu konusunda pazar payı önemli ipuçları verir (İslamoğlu, 2000: 45-46). Aslında uzun süreli bir gelişme sağlama ya da önemli ölçüde pazar payı ele geçirme yüksek karın kaynağıdır (Cemalcılar, 1999: 215). Ancak, pazar payı ile kar her zaman böyle bir paralellik göstermeyebilir. Çünkü işletme yüksek bir pazar payı için, kar kaynaklarından (fiyat vb.) fedakarlık yapabilir. Örneğin işletmeler ürün yaşam eğrisinin giriş ve büyüme aşamasında araştırma-geliştirme ve pazarlama masraflarının yüksek oluşu, üretim sorunlarının neden olduğu maliyet artışları, karı öncelikli hedef haline getirebilir. Buna karşılık, olgunluk aşamasında, fiyatlar ve maliyetler endüstri içinde dengelendiğinden, pazar payı daha önemli hale gelir. Bu nedenle rekabet açısından kar rakamları ayrıca değerlendirilmelidir (İslamoğlu, 2000: 45-46).

2.1.2.3. Kar

Bir işletmenin nihai amacı, varlığını devam ettirmektir. İşletmenin yaşayabilmesi ve sürekliliğini koruyabilmesi ise, öncelikle büyüyen ve gelişen bir çevre içinde büyümesine, büyümesi de işletmenin karlı olmasına bağlıdır (Dinçer, 2004: 182). Kısacası işletme ancak kar elde ederek topluma hizmet ve işletmenin devamlılığının sağlanması gibi amaçlarını gerçekleştirebilir (Ertürk, 2006: 25).

İşletmeler hedefledikleri karlara hedef pazardaki alıcılarını tatmin ederek ulaşırlar. Yani rakiplerinden daha yüksek müşteri tatmini yaratan işletmeler daha çok kar elde edeceklerdir (Yükselen, 2000: 24).

2.1.3. Örgütsel Başarıda Liderliğin Etkisi

Bütün örgütler varlıklarını sürdürebilmek için liderliğe ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerden ortaya çıkar. Her şeyden önce, örgüt plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntılarıyla düzenleyecek kadar yeterli ve tamam değildir. İkinci olarak, örgütler açık bir sistem olduklarından çevreleriyle sürekli ilişki içindedirler. Değişen çevresel koşullar, başlangıçta yeterli olan örgütsel yapıyı zamanla eksik duruma getirir. Liderliğe olan ihtiyacın üçüncü nedeni örgütün büyüme dinamiğinden kaynaklanır. Son etmen ise, örgütlerdeki insanların doğası ile ilgilidir. Çünkü insanlar önceden tahmin edilemeyecek çeşitli davranışlar sergilerler. İşte tüm bu etmenler örgütlerde liderliği gerekli kılmaktadır (Can, 2005: 262).

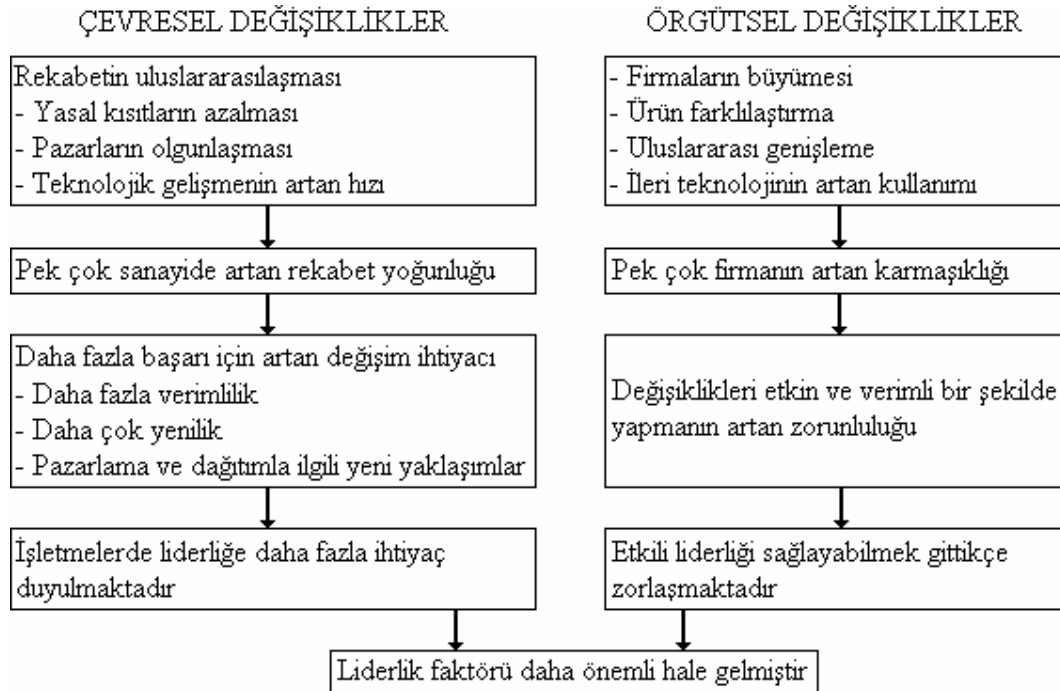
Görüldüğü gibi liderlik, bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için bulunması gereken zorunlu bir fonksiyondur (Genç, 2005: 25). Çünkü başarılı bir lider, uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratarak kişisel gücünü ve olanaklarını artırır, daha sonra da bu gücü ve olanakları kullanarak daha yüksek iş tatmini ve daha yüksek iş performansı sağlayacak bir yönetim düzeni oluşturur. Böylece organizasyonun kalıcılığını sağlamış olur (Barutçugil, 2006: 11).

İçinde buldukları çevreye uyum sağlayamayan ve gerekli örgütsel değişiklikleri yapamayan işletmeler, bunları becerebilen rakipleri tarafından saf dışı edilir, böylece işletmeler faaliyetlerini durdurarak işlerini terk etmek zorunda kalırlar (Mirze ve Ülgen, 2006: 29). Bu bağlamda denilebilir ki her organizasyon kendi yöneticilerinin kararlarıyla büyür, zenginleşir veya iflas eder (Daft, 2004: 445).

Sosyolog Max Weber'in bir yüzyıl önce savunduğu gibi, ayakta kalan kurumlar bir liderin karizması nedeniyle değil, sistem içinde liderliği geliştirdikleri için başarılı olurlar. Kalıcı şirketlerin yaratılması söz konusu olduğunda, bu özellikle doğrudur: "Başarısını on yıllarca sürdürenler, etkili lider kuşaklarının nasıl yetiştirileceğini bilirler" (Goleman ve diğerleri, 2005: 47).

Geleceğe ilişkin üç şey kesindir. Gelecek geçmişten köklü biçimde farklı olacaktır, günümüzden de önemli ölçüde farklı olacaktır ve beklediğimizden oldukça farklı olacaktır (Werner, 1993: 223). Çünkü içinde bulunduğumuz dönemde süreçler ve olaylar o kadar hızlanmıştır ki, yetişmek için çok hızlı hareket etmek gerekmektedir. Büyük şirketler şimdilerde birdenbire bataabilmekte veya çağın gerisine düşebilmektedirler (Akdemir, 2004: 219). Bir zamanların sadece kar amacıyla üretim ve ticaret yapan basit işletmeleri olan şirketler bugün, dünya ekonomisi ve siyasetine yön veren güç merkezleri haline gelebilmektedir (Aydoğan, 2005: 677). Bu dönemde yönetim de, giderek kültürlerarası ve küresel olmaya başlamıştır. Değişim hızlı ve sorunlar fazla olduğu zaman yöneticiler de daha önce karşılaşmadıkları çok sayıda sorunla yüz yüze gelmektedirler. Bu sorun artışı her geçen gün daha da yoğunlaşmaktadır (Yurtseven, 2001: 27). Tüm bu sorunlar ve değişen çevresel-örgütsel koşullar her geçen gün liderliğe olan ihtiyacı daha da artırmaktadır. Bu durum aşağıdaki Şekil 16'da görülmektedir.

Şekil 16. Değişen Çevresel ve Örgütsel Koşullar ve Liderliğin Önemli Hale Gelmesi



Kaynak: (Eren, 2005: 456).

Birkaç yıl önce, Michigan Üniversitesi'nden bir bilim adamı, toplumumuz için en ölümcül bulduğu on tehlikenin bir listesini yapmıştır. Kuşkusuz bunlardan en önemli ve en belirgin olanı, “bütün insanlığı yok edebilecek bir nükleer savaş veya kaza”, ikincisi ise “dünya çapında bir salgın hastalık, açlık ve çöküntü”dür. Bu bilim adamının toplumun yok olmasına sebep olabileceğini düşündüğü üçüncü sorun ise; “yönetimde ve kurumlardaki kalitesizlik ve lider eksikliği”dir (Bennis, 2003: 16-17).

Kurumların içindeki değişim gereksinimi ve başarılı bir şekilde değişimi yönetecek olan liderlere duyulan gereksinim gün geçtikçe artmaya devam etmektedir. Günümüzde değişimin gerekliliğini fark edebilecek ve değişimi sağlayabilecek, kurumun ne yapabileceğine dair bir vizyon geliştirip bunun benimsenmesi için motivasyonu sağlayabilecek ve rehberlik edebilecek liderlere gereksinimleri vardır (Daft, 2004: 424).

Tom Peters “Thriving on Chaos” (Kaosta Başarılı Olmak) isimli kitabında özellikle iş dünyasının kaotik bir hal aldığı ve içinde bulunulan çevrede yaşamın sürdürebilmesi için yeni yönetim teorilerine ihtiyaç olduğunu savunmaktadır. Peters, kaotik dünyada örgütlerin başarılı bir performans ortaya koyabilmeleri için, rehberlik eden ve değişimi sağlayan liderlik tarzının gerekliliğine dikkat çekmektedir (Öge, 2005: 300-301):

2001 yılında düzenlenen “Küresel Liderlik Konferansı”nda ise; askeri, akademik, iş dünyası gibi farklı çevrelerden insanlar organizasyonlarda liderlik kültürünü geliştirici uygulamaları tartışmışlardır. Bunun sonucunda da üç ana fikir öne sürülmüştür (Ruvolo ve diğerleri: 2004: 12):

1- Liderlik gelişim aktiviteleri günümüz kurumlarıyla yakından ilgili ve kritik bir pozisyondadır. Çünkü entelektüel sermaye, örgütsel başarı için anahtar bir bileşen halini almıştır,

2- Organizasyonlar liderlik gelişim programlarını, gelişim teori ve prensiplerini iyi anlayıp yorumlayan bir temele oturtmalıdır,

3- Liderlik gelişimi, işletmenin her seviyesinde gelişimin önemini vurgulayan ve gelişimi, işletmenin yaptığı tüm işler içinde hatırı sayılır bir yere oturtan bir örgütsel kültür tarafından desteklenmelidir.

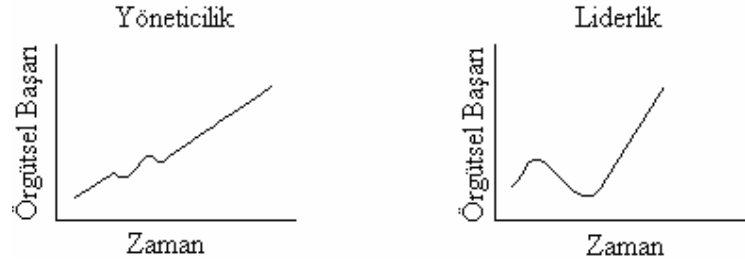
Tarih boyunca; bir savaşta, bir işte, bir protesto hareketinde veya bir basketbol oyununda, başarı ve başarısızlık arasındaki farkın geniş ölçüde liderlikle ilişkili olduğunun farkına varılmıştır (Luthans, 1992: 268-269). Bu bağlamda günümüz organizasyonlarının başarısı da, yöneticilerin kendilerini geliştirerek liderlik niteliklerini kazanmalarına ve bu nitelikleri ile çalışanlarını etkilemelerine bağlıdır (Barutçugil, 2006: 291).

Örgütler otomobillere benzerler. Bayır aşağı hariç kendi başlarına yol alamazlar. İşleyebilmeleri için insanlara ihtiyaç duyarlar, ancak herhangi bir insana değil, doğru insana. Bir örgütteki bireylerin ve özellikle de lider konumundaki bireylerin etkinliği “örgütsel makine”nin nasıl performans göstereceğini belirler (De Vries, 2007: 19). Bu bakımdan ele alındığında liderler, örgütler açısından başarıyı yönlendiren en önemli faktörlerden biridir (Akdemir ve Kasımoğlu, 2004: 15).

Çok azımız, normal şartlar altında, liderlerin organizasyonlar üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaları konusunda hemfikir değilizdir (Mumford ve diğerleri, 2000: 88). Bu noktada şunu kabul etmek gerekir ki, bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren şey ruhtur. İyi bir lider de, mekanik olan organizasyonun ruhudur, ona can verir (Hatiboğlu, 1993: 220).

Fırsatları ve rekabeti getiren dinamik bir çevrede başarılı organizasyon değişiminde ve evriminde liderlik çok önemlidir. Büyük liderler büyük organizasyonlar yaratırlar (Zahra, 1999: 39-40). Eğer bir organizasyon başarısız ise bu kendi liderinin başarısızlığından başka bir şey değildir (Hamm, 2006: 115). Dış çevre etkisini göz ardı edersek, şirketler liderlerinin kalitesine göre düşerler ya da yükselirler (Zahra, 1999: 39-40).

Şekil 17. Yöneticilik ve Liderlik Durumlarında Örgütsel Başarı Gelişimi



Kaynak: (Eren, 2005: 458).

Yukarıdaki Şekil 17'den de görüldüğü gibi başında yönetici bulunan bir organizasyonun başarı grafiği normal bir artış seyri göstermektedir. Bu organizasyonlar durgun bir büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlardır. Liderin var olduğu bir organizasyonda ise, başarı grafiği kısa bir düşüştür sonra süratle yükselmektedir. Bu organizasyonlar atılım yapan ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlardır (Eren, 2004: 462). Görüldüğü gibi liderler işletmelerin örgütsel başarıya ulaşmalarında en önemli faktörlerdendir (Erdoğan, 1991: 356).

Etkili bir liderin bulunmadığı durumlarda organizasyonun başarılı olmasını beklemek doğru değildir. Lider işletme içerisinde görev dağılımından, işgörenlerin görevlerini tam yapmalarına kadar tüm çabaların belirleyicisi olduğu gibi, örgütsel yapı-teknoloji ilişkisinin de düzenleyicisi durumundadır.

İşletmenin örgütsel başarısında liderin zorlayıcılığı vardır. Etkili lider işletmenin başarısını farklılaştırır. Aslında personel sayısı, işletmenin organizasyon yapısı ve çevresel değişkenler liderin işletme üzerindeki etkisini sınırlamaktadır. Buna rağmen etkin liderler, tüm bu sınırlayıcı etkenleri işletmenin amaçları doğrultusunda düzenlemeleri açısından çok gereklidirler. Kısacası işletme içerisinde yapının oluşumundan, grubun saptanan hedefler doğrultusunda işleyişine ve işletme ile çevresi arasındaki olumlu koordinasyonun gerçekleşmesine kadar giden bir dizi faaliyetin etkinliği liderin özelliğine, lider-işletme bütünleşmesine, özetle lidere bağlıdır (Erdoğan, 1991: 356-357).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAŞARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇANAKKALE HAZIR MUTFAK SEKTÖRÜNDE UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve kısıtları, veri toplama aracı, kullanılan veri analizleri, araştırmanın modeli, literatür araştırması, bulgular ve yorum ve sonuç ve öneriler kısımlarına yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bir İngiliz ilkokul tekerlemesi “maymun tepeye tırmadıkça sırtı daha çok görünür” der. Üst düzey yöneticilerin ne yaptıkları, neye inandıkları ve değer verdikleri, neyi ve kimi ödüllendirdikleri bütün kuruluş içinde izlenir, gözlenir ve en ince ayrıntısına kadar yorumlanır (Drucker, 1998: 126-127).

Bu bağlamda liderlerin de işlerini yaparken başkalarınca fark edilebilen çeşitli davranışları bulunmaktadır (Mirze ve Ülgen, 2006: 375). Örneğin, bir yöneticinin satışların aniden düşmesi durumuna vereceği tepki, çalışan için, onun liderlik kapasitesini ölçmesi için uygun bir fırsat olabilir. Satışların düşmesinden çalışanlarını suçlayan yöneticinin diğerlerinin gözünde lider olarak algılanma derecesi düşerken, sorumluluk alan ve sorunlar için özür dileyebilen yönetici liderlik konusunda daha olumlu olarak değerlendirilecektir (Tucker ve diğerleri, 2006: 197). Görüldüğü gibi liderlik diğer bireyler tarafından lider olarak kabul edilme sürecidir. Bireyler liderlerin davranışlarını yorumlama sürecinde ortak bir bilişsel çerçeveye sahiptirler (Berson ve diğerleri, 2006: 165). Yöneticinin çalışanlarla hemen hemen her bağlantısında, emri altındakiler onun eylemlerinde liderlik ipuçları araştırması

yapmaktadırlar: “Uygun bulur mu?” “Üretim raporu ne kadar hoşuna gider?” “Yüksek karlardan ziyade piyasa payıyla daha çok ilgilenir mi?” İşte yöneticinin bu konulardaki eylemleri çalışanların gözünde bir lider profili oluşup oluşmamasıyla doğrudan ilgilidir (Mintzberg, 1989: 16).

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı Çanakkale hazır mutfak sektöründeki yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarını, “yapıyı kurma” ve “ilişki” boyutları yönünden tanımlamak, bu davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını tespit etmek ve bu liderlik davranışlarının örgütsel başarı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Atatürk’ün “toplumsal gelişmenin de, çürümenin de temelinde yöneticilerin davranışları yatar” sözü konunun önemini vurgulamaktadır (Çetin, 2006: 25).

Bunun yanı sıra araştırma, Çanakkale hazır mutfak sektöründeki yöneticiler üzerinde bu alanda yapılmış ilk çalışma olması ve bu ildeki yöneticilerin konu bağlamında profilini ortaya çıkarması açısından da önem taşımaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, Çanakkale hazır mutfak sektöründe faaliyette bulunan 6 işletmeyi (Güneşhan Mobilya ve Mutfak, İstikbal Regina, Lineadecor, Okdaş Mobilya ve Mutfak, Tasarım Mutfak ve Banyo ve Uçar Mutfak) kapsamaktadır.

Lider davranışlarını ölçerken bu davranışlar “yapıyı kurma” ve “ilişki” olmak üzere 2 boyutta toplanmıştır. Konunun uzun olması sebebiyle yöneticilerin eğitim durumu, cinsiyeti, yaşı vb. faktörler dikkate alınmamıştır. Bu araştırma için bir sınırlılık kabul edilebilir.

Ayrıca, “işletmenin yaşamını sürdürebilmesi” konu başlığı altında incelenen “verimlilik”, “etkinlik”, “etkililik”, “üretkenlik”, “globalleşme” ve “örgütsel vatandaşlık davranışları” konularına ilave olarak “müşteri memnuniyeti”, “müşteri bağlılığı ve sadakati” konuları da işlenebilirdi. Ancak konunun uzunluğu sebebiyle tezde bu konulara yer verilmemiştir. Bu da araştırma için bir sınırlılık sayılabilir.

Araştırmada kullanılan anketin her ne kadar geçerliliği ve güvenilirliği sinansa bile, insanların anketleri cevaplandırırken, yanılma paylarının olduğunu gözden kaçırmamak gerekir. Liderlik gibi araştırılması ve saptanması zor bir konuda bu risklerin ve sınırlılıkların olması da kaçınılmazdır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada veriler, firmaların çalışanları ile yapılan yüzyüze görüşme sonucunda toplanmıştır.

Yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçmek için, “Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği” kullanılmıştır (Avolio ve diğerleri, 1999: 221). Bu ölçek, katılımcılardan, bir yöneticinin belirli davranışları ne sıklıkla yaptığını değerlendirmelerini ister (Brown ve Lord, 1999: 532).

Orijinali Ohio Eyalet Üniversitesi öğretim üyeleri Hemphill ve Coones (1950) tarafından geliştirilen bu ölçek, Türkiye’de ilk kez Önal tarafından 1979 yılında kullanılmıştır. Ancak araştırmacı çalışmanın güvenilirlik ve geçerliliğini test etmemiştir. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile Türkçeye uyarlanması 1981 yılında Ergun tarafından yapılmıştır. Ayrıca Ergun tarafından yapılan testler 1990 yılında Ergene tarafından tekrarlanmış, ölçeğin test-tekrar test güvenilirliği, yapıyı kurma boyutu için 82 ($p<.001$) ilişki boyutu için 77 ($p<.001$) olarak bulunmuştur. Ölçek son olarak 2003 yılında Çemberci tarafından kullanılmıştır. Ölçeğin bu haliyle güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir (Yakut, 2006: 67).

Ölçek Türk yöneticilerin özellikleri dikkate alınarak uyarlanan 60 sorudan oluşmaktadır (Anket soruları çalışmanın sonundaki Ek-1’de verilmiştir).

Kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, soruları cevaplayan çalışanların demografik özelliklerini ortaya koymaya yönelik sorular, ikinci bölümde ise yöneticilerin liderlik davranışlarını çalışanların nasıl algıladığını ortaya çıkarmaya yönelik sorular bulunmaktadır (Yiğit, 2000: 22). Anketteki sorular, “yapıyı kurma” ve “ilişki” olmak üzere iki boyuta indirgenmiştir.

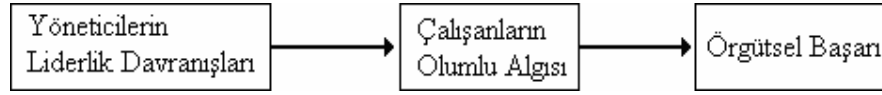
Araştırmada kullanılan ölçek 5’li Likert tipi ölçektir. Buna göre, ifadelerin karşısında daima, genellikle, sırası geldikçe, nadiren, asla şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Değerlendirmeler olumlu ifadelerde daima seçeneğine 5, asla seçeneğine 1 puan verilerek; olumsuz ifadelerde ise asla seçeneğine 5, daima seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

3.4. KULLANILAN VERİ ANALİZLERİ

Bu çalışmadaki veri analiz metotları tanımlayıcı ve nicel istatistiklerdir. İstatistiksel işlemlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 15.0 paket programı aracılığı ile veriler analiz edilmiştir. Ayrıca güvenilirlik analizi (Cronbach’s Alpha) ile soruların iç tutarlılıkları ölçülmüştür. Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel başarı üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek için de Pearson korelasyon testi yapılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Lider tarafından sergilenen liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanması ve bu yolla bireysel, grupsal ve örgütsel başarıya ulaşılması arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Wang ve diğerleri, 2005: 421-423).

Şekil 18. Araştırmanın Modeli

Literatüre dayalı olarak çalışmada Şekil 18'deki model kurulmuştur. Bu modelde, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından olumlu algılanmasının örgütsel başarıyı getireceği düşünülmüştür.

3.6. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Liderlik kavramı ile ilgili (Mutlu ve diğerleri, 2003: 241) literatüre bakıldığında, özellikle Türkiye'de yapılan araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir (Kabasakal ve Dastmalchian, 2001: 479).

Yöneticiler üzerinde ülkemizde yapılan araştırmalarda, yöneticilerimizin ve işgörenlerin grup ve ilişki yönelimli oldukları görülmektedir. Gruptan bireysel sesler çok az çıkar. Karşı çıkmalar ya da görüşler hep grup adına dile getirilir. Sorunları içeride çözmeye çalışan, dışarıya taşımamayı öngören bir grup dayanışması ve denetimi yürürlüktedir. Grubun çıkarları söz konusu olduğunda bireysel sorunlar bastırılır. Çatışmadan kaçınma en önemli amaçlardan birisi olduğu için grup içinde yarışma engellenir ve denetlenir (Sargut, 2001: 222-223).

A. Selami Sargut'a (2001) göre, Türk toplumunda çalışanlar, kendilerine liderlik edecek kişinin her sorunun yanıtını bilmesini gerekli görmektedir. Çalışanların liderlerini ana babaları yerine koydukları, onlardan ilgi ve bakım bekledikleri gözlenmektedir (Mutlu ve diğerleri, 2003: 241).

Türk yöneticilerine koşulları sorulduğunda göreve dönük davranmalarını gerektiren koşullarla karşı karşıya olduklarını belirtmektedirler. Oysa davranışlarına ilişkin soru kağıdı uygulandıysa genellikle ilişkiye yönelik davranış sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Buradan yola çıkarak, yöneticilerimizin içinde

buldukları koşulları tanımlamalarına karşın, yanlış davranış sergiledikleri sonucunu çıkarabiliriz (Sargut, 2001: 174).

Liderin organizasyon üzerindeki yapısal etkisi, onun, işletmenin örgütsel başarısı üzerindeki etkisi ile eşdeğerdir. Liderlik davranışlarının örgütsel başarı üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yerli ve yabancı bilim adamlarınca yapılan bir dizi araştırmanın sonuçları, örgütsel başarının; satış rakamı, işletmenin karı, kar oranı, yıllara göre gösterdiği ekonomik gelişme vb. göstergelerle açıklanmasının doğru olacağı sonucunu ortaya koymuştur. Bu alanda yapılan bazı çalışmalarda ise, liderin yapısal özellikleri ve davranışlarının sözü edilen örgütsel başarı faktörlerini belirlemede etkin olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmenin çalışma alanı, sektör içerisindeki yeri, örgütsel büyüklüğü ve gerçekleşen organizasyonel ilişkilerin gösterdiği yapısal özelliklere göre, liderin kar, kar artışı, satış rakamları gibi faktörleri etkileme gücü değişmektedir.

Liberson ve O'Conner'in araştırmaları, işletmenin satış rakamları, karı, kar artışı gibi yönleri üzerinde liderin etkisinin %67'ye kadar çıkabileceğini göstermiştir. Yine aynı araştırmalar, işletmelere göre farklılık olsa da liderin işletmenin karlılığını %8, satışlarını %7 ve kar artış oranını da %15 civarında etkilediğini ortaya koymuştur (Erdoğan, 1991: 356-357).

3.7. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, sırasıyla araştırma evrenindeki örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular, örneklem grubunun yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamalarına ilişkin bulgular, firmaların örgütsel başarı düzeylerine ilişkin bulgular ve yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel başarı üzerindeki etkisine ait bulgulara yer verilmiştir.

3.7.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

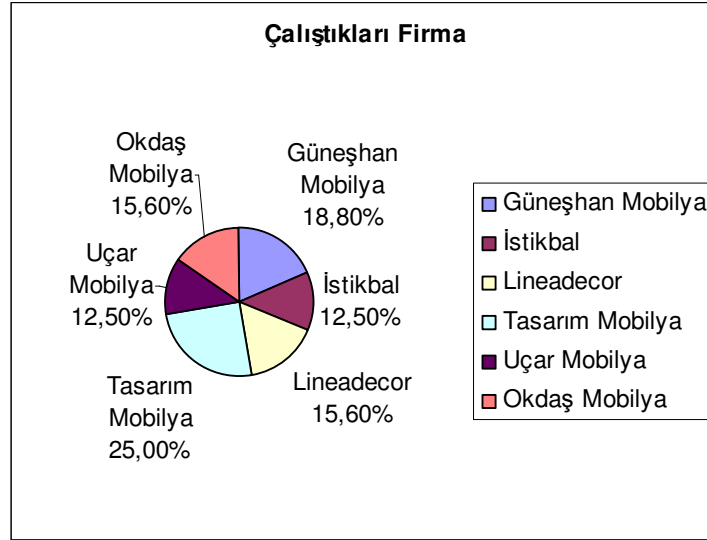
Bu bölümde araştırmaya katılan örneklem grubunun analizlerde kullanılacak çalıştıkları firma, yaş, cinsiyet, çalıştıkları örgüt birimi, örgüt biriminde çalıştıkları süre ve bağlı oldukları üstleri ile birlikte çalıştıkları süre değişkenleri tanımlayıcı istatistikler yardımı ile özetlenmiştir.

3.7.1.1. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Firmalara İlişkin Bulgular

Tablo 9. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Firmalara İlişkin İstatistik Veriler

Çalıştığınız Firma		Frekans	Yüzde (%)
Yaut	Güneşhan Mobilya	6	18,8
	İstikbal	4	12,5
	Lineadecor	5	15,6
	Tasarım Mobilya	8	25,0
	Uçar Mobilya	4	12,5
	Okdaş Mobilya	5	15,6
	Toplam	32	100,0

Yukarıdaki Tablo 9'dan da görüleceği gibi, araştırmaya katılan cevaplayıcıların firmalara göre dağılımları incelendiğinde Güneşhan Mobilya'da 6, İstikbal Regina'da 4, Lineadecor'da 5, Tasarım Mobilya'da 8, Uçar Mobilya'da 4, Okdaş Mobilya'da 5 olmak üzere toplam 32 cevaplayıcıya yöneticileri hakkında anket uygulanmıştır. Bunu yaparken de firmalardaki toplam çalışan sayısına azami ölçüde ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca örneklem grubunun firmalarda çalışan sayılarının frekans değerlerine baktığımızda Tasarım Mobilya dışındaki firmalarda çalışan sayılarının birbirlerine yakın değerler aldıklarını görüyoruz. Bu durum araştırmaya katılan örneklemin sadece birkaç firmada gruplanması sonucu ortaya çıkabilecek algılama farklarını ortadan kaldırması bakımından istenen bir durumdur.

Şekil 19. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Firmalara İlişkin Yüzde Verileri

Yukarıdaki Şekil 19'dan da görüleceği gibi örneklem grubunun %25'i Tasarım Mobilya'da, %12,5'i İstikbal'de, %12,5'i de Uçar Mobilya'da çalışmaktadır. Örnekleme, Tasarım Mobilya dışındaki firmalardaki çalışan oranlarının birbirine yakın olmasının, her bir hedef kitlenin temsil gücünü yükselteceği ve liderlik davranışlarına ilişkin yapılacak analizlerde sonuçların güvenilirliğini artıracığı söylenebilir.

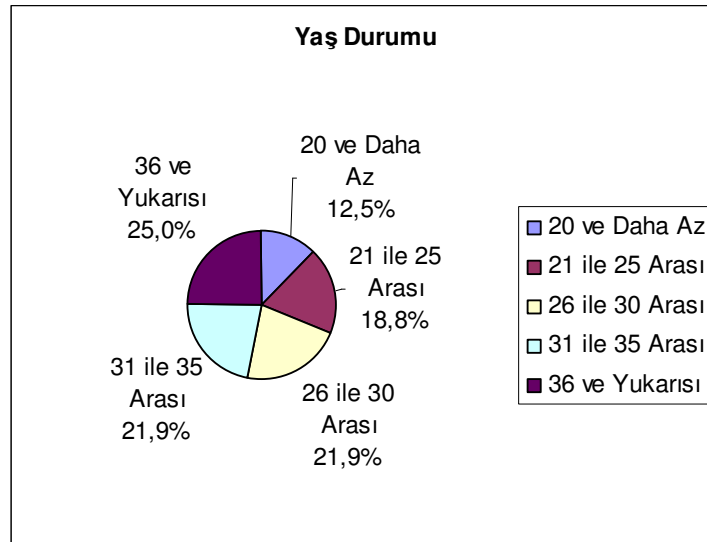
3.7.1.2. Örneklem Grubunun Yaş Durumlarına İlişkin Bulgular

Tablo 10. Örneklem Grubunun Yaş Durumlarına İlişkin İstatistik Veriler

	Yaşınız	Frekans	Yüzde (%)
Yanıt	20 ve Daha Az	4	12,5
	21 ile 25 Arası	6	18,8
	26 ile 30 Arası	7	21,9
	31 ile 35 Arası	7	21,9
	36 ve Yukarısı	8	25,0
	Toplam	32	100,0

Yukarıdaki Tablo 10'dan da görüleceği gibi örneklem grubundaki 4 çalışan 20 yaş ve daha az, 8 çalışan ise 36 yaş ve yukarısı yaş sınırları içerisinde. Örneklem grubunun rakam ve yüzde bakımından, genel olarak 21 yaş ve üzerinde toplanması, bu kişilerin 20 ve daha az yaş sınırlarındaki 4 kişiye göre, iş hayatında daha uzun zamandan beri çalıştıkları ve bu nedenle, yöneticilerinin liderlik davranışları hakkında sorulan sorulara daha bilinçli cevaplar verebilecekleri düşünüldüğünde iyi bir durumdur.

Şekil 20. Örneklem Grubunun Yaş Durumlarına İlişkin Yüzde Verileri



Yukarıdaki Şekil 20'den de görüleceği gibi örneklem grubunun %12,5'i 20 ve daha az, %25'i ise 36 yaş ve yukarısı yaş sınırları içerisinde.

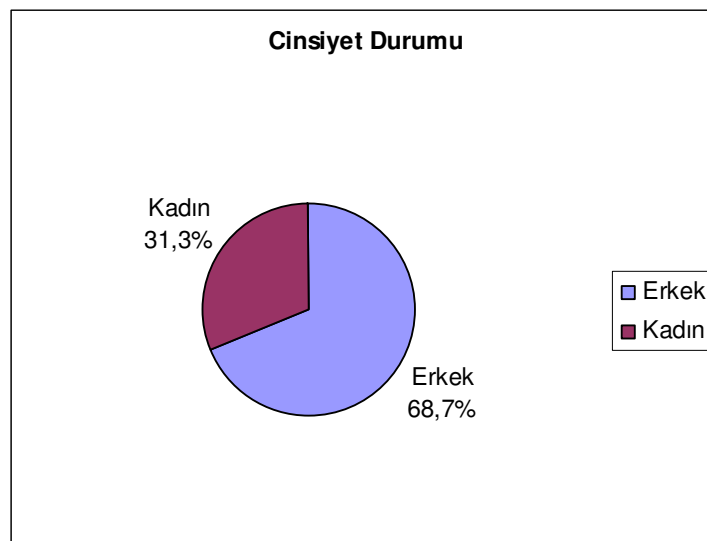
3.7.1.3. Örneklem Grubunun Cinsiyet Durumlarına İlişkin Bulgular

Tablo 11. Örneklem Grubunun Cinsiyet Durumlarına İlişkin İstatistikî Veriler

Cinsiyetiniz		Frekans	Yüzde (%)
Yanıt	Erkek	22	68,8
	Kadın	10	31,3
	Toplam	32	100,0

Yukarıdaki Tablo 11’den de görüleceği gibi, örneklem grubunun 22’si erkek, 10’u ise kadındır. Her ne kadar örneklem grubuna ulaşılırken kadın çalışanlara da azami oranda ulaşılmaya çalışıldıysa da hazır mutfak sektöründe çalışan kadınların sayısının azlığı nedeniyle bu rakamlarla sınırlı kalmıştır. Bunun nedeni hazır mutfak sektöründeki firmaların imalathanelerinde (üretim ve montaj bölümlerinde) işlerin daha ağır olması sebebiyle çalışan kadın sayısının azlığı, bunun yanında erkek çalışanların ise daha fazla olmasıdır. Örneklem grubundaki kadın çalışanların neredeyse tamamı Showroom’lardaki satış bölümünde çalışmaktadırlar.

Şekil 21. Örneklem Grubunun Cinsiyet Durumlarına İlişkin Yüzde Verileri



Yukarıdaki Şekil 21'den de görüleceği gibi örneklem grubunun %31,3'ü kadın, %68,7'si ise erkektir.

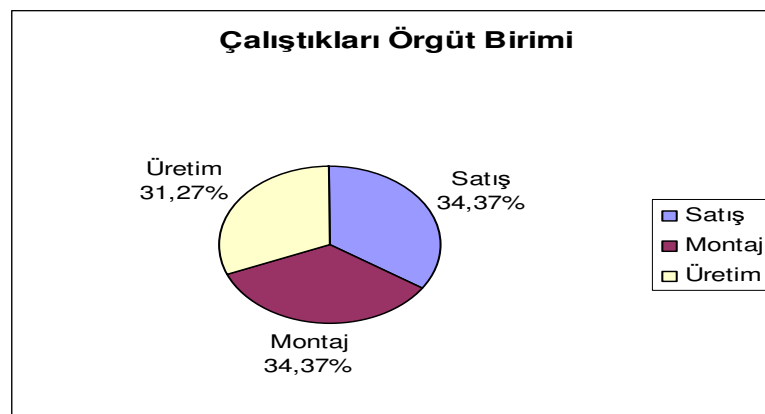
3.7.1.4. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Örgüt Birimine İlişkin Bulgular

Tablo 12. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Örgüt Birimine İlişkin İstatistikî Veriler

Çalıştığımız Örgüt Birimi		Frekans	Yüzde (%)
Yanıt	Satış	11	34,4
	Montaj	11	34,4
	Üretim	10	31,3
	Top lam	32	100,0

Yukarıdaki Tablo 12'den de görüleceği gibi, örneklem grubundaki çalışanların 11'i satış bölümünde, 11'i montaj bölümünde, 10'u da üretim bölümünde çalışmaktadır. Bu rakamların ve yüzde oranlarının birbirine çok yakın olması örneklem grubunun belli bir bölümde yığılmaması bakımından iyidir. Çünkü bu şekilde yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili bulgular daha sağlıklı yorumlanabilir.

Şekil 22. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Örgüt Birimine İlişkin Yüzde Verileri



Yukarıdaki Şekil 22’den de görüleceği gibi örneklem grubunun %34,37’si montaj bölümünde, %34,37’si satış bölümünde, %31,27’si ise üretim bölümünde çalışmaktadır. Örneklemdaki montaj, satış ve üretim bölümlerine ait oranlarının birbirine yakın olmasının, her bir hedef kitlenin temsil gücünü yükselteceği ve liderlik davranışlarına ilişkin yapılacak analizlerde sonuçların güvenilirliğini artıracakı söylenebilir.

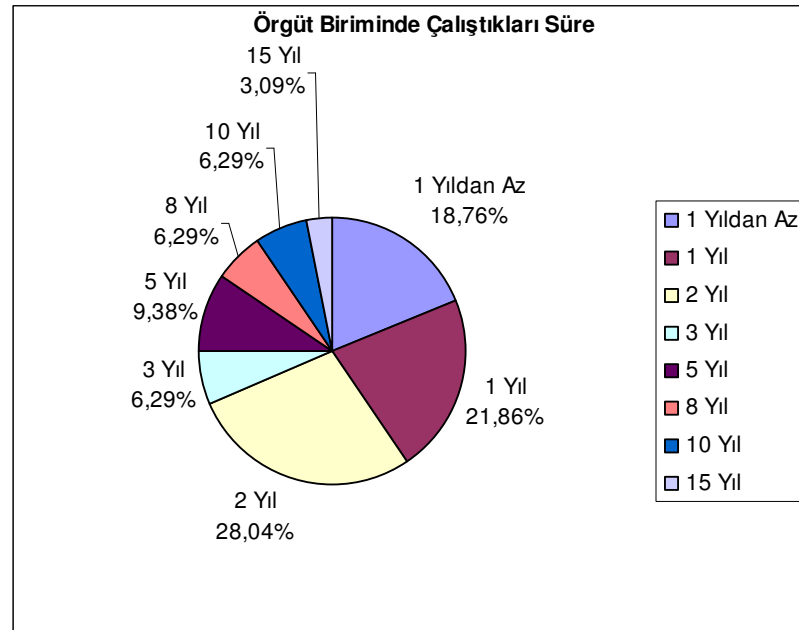
3.7.1.5. Örneklem Grubunun Örgüt Biriminde Çalıştıkları Sürelere İlişkin Bulgular

Tablo 13. Örneklem Grubunun Örgüt Biriminde Çalıştıkları Sürelere İlişkin İstatistik Veriler

Ne Zamandır Bu Birimde Çalışıyorsunuz		Frekans	Yüzde (%)
Yanıt	1 Yıktan Az	6	18,8
	1 Yıl	7	21,9
	2 Yıl	9	28,1
	3 Yıl	2	6,3
	5 Yıl	3	9,4
	8 Yıl	2	6,3
	10 Yıl	2	6,3
	15 Yıl	1	3,1
	Toplam	32	100,0

Yukarıdaki Tablo 13’ten de görüleceği gibi, örneklem grubunun 9’u aynı örgüt biriminde 2 yıldır, 1’i ise 15 yıldır çalışmaktadır. Yine Tablo 13’e bakarak sektörde aynı örgüt biriminde 2 yıldan fazla çalışan deneyimli çalışanların (10 kişi), 2 yıl ve daha az zamandır örgüt biriminde çalışanlara nazaran (22 kişi) daha az sayıda olduğu söylenebilir.

Şekil 23. Örneklem Grubunun Örgüt Biriminde Çalıştıkları Sürelere İlişkin Yüzde Verileri



Yukarıdaki Şekil 23'ten de görüleceği gibi örneklem grubundaki çalışanların %28,04'ü 2 yıldır, %3,09'u ise 15 yıldır örgüt biriminde çalışmaktadırlar.

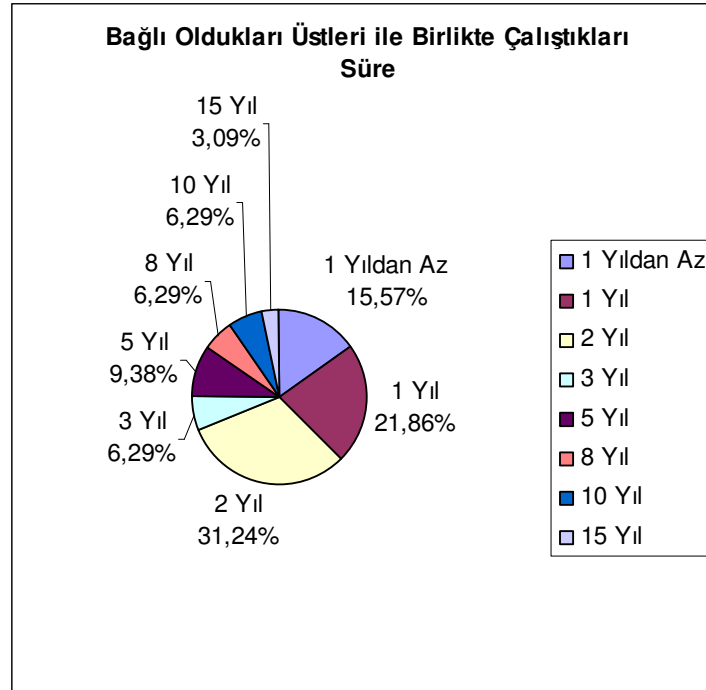
3.7.1.6. Örneklem Grubunun Bağlı Oldukları Üstleri İle Birlikte Çalıştıkları Sürelere İlişkin Bulgular

Tablo 14. Örneklem Grubunun Bağlı Oldukları Üstleri İle Birlikte Çalıştıkları Sürelere İlişkin İstatistik Veriler

Bağlı Olduğunuz Üstünüzle Ne Zamandır Çalışıyorsunuz		Frekans	Yüzde (%)
Yanıt	1 Yıktan Az	5	15,6
	1 Yıl	7	21,9
	2 Yıl	10	31,3
	3 Yıl	2	6,3
	5 Yıl	3	9,4
	8 Yıl	2	6,3
	10 Yıl	2	6,3
	15 Yıl	1	3,1
	Toplam	32	100,0

Yukarıdaki Tablo 14'ten de görüleceği gibi, örneklem grubunun 10'u 2 yıldır, 1'i ise 15 yıldır aynı üste bağlı olarak çalışmaktadır. Yine Tablo 14'e bakarak örneklem grubundaki 2 yıl ve daha az süredir aynı üste bağlı olarak çalışanların sayısının (22 kişi), 2 yıldan daha fazla süredir aynı üste bağlı olarak çalışanların sayısından (10 kişi) daha fazla olduğu söylenebilir.

Şekil 24. Örneklem Grubunun Bağlı Oldukları Üstleri İle Birlikte Çalıştıkları Sürelere İlişkin Yüzde Verileri



Yukarıdaki Şekil 24'ten de görüleceği gibi örneklem grubunun %31,24'ü 2 yıldır, %3,09'u ise 15 yıldır bağlı oldukları üstleri ile birlikte çalışmaktadırlar.

3.7.2. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Çalışmanın bu bölümünde yapıyı kurma ve ilişki kurma liderlik davranışları ile ilgili güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

3.7.2.1. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarının Güvenilirlik Analizi

Yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışlarını ölçmek için kullanılan değişkenlerin güvenilirliği, içsel tutarlılık katsayısı olarak bilinen Cronbach's Alpha katsayısı ile ölçülmüş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 15'de gösterilmiştir.

Tablo 15. Yapıyı Kurma Boyutuna Ait Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha Katsayısı	Soru Sayısı
,878	30

Yukarıdaki Tablo 15'ten de görüldüğü gibi yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla sorulan 30 soruya ait güvenilirlik katsayısı 0.878 olarak bulunmuştur. Bu değer, yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılan soruların güvenilirliğinin ve iç tutarlılığının mükemmel olduğunu göstermektedir.

3.7.2.2. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarının Güvenilirlik Analizi

Yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarını ölçmek için kullanılan değişkenlerin güvenilirliği, içsel tutarlılık katsayısı olarak bilinen Cronbach's Alpha katsayısı ile ölçülmüş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. İlişki Kurma Boyutuna Ait Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha Katsayısı	Soru Sayısı
,899	30

Yukarıdaki Tablo 16'dan da görüldüğü gibi yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla sorulan 30 soruya ait güvenilirlik katsayısı 0.899 olarak bulunmuştur. Bu değer, yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılan soruların güvenilirliğinin ve iç tutarlılığının mükemmel olduğunu göstermektedir.

3.7.3. Hipotez Testleri

Çalışmanın bu bölümünde firma yöneticilerinin liderlik davranışlarına verilen puanlar demografik özellikler bakımından test edilecek ve yorumlanacaktır. Çalışmadaki tüm veri analizlerinde %95 güven aralığı ve 0.05 anlamlılık düzeyi kullanılmıştır.

3.7.3.1. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Firma Değişkenine Göre Test Edilmesi

3.7.3.1.1. Yapıyı Kurma Boyutu

Tablo 17. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Firma Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri

Çalıştıkları Firma	N	Ortalama	Std. Sapma
Güneşhan Mobilya	6	3,88333	,151658
İstikbal	4	3,83333	,210819
Lineadecor	5	3,84000	,197765
Tasarım Mobilya	8	3,38333	,122150
Uçar Mobilya	4	3,20000	,072008
Oklaş Mobilya	5	3,24000	,190613
Toplam	32	3,55938	,324698

Yukarıdaki Tablo 17'den de görüleceği gibi, yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışlarına ilişkin en yüksek ortalama Güneşhan Mobilya çalışanlarına aittir. Güneşhan Mobilya'da çalışan 6 kişinin yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,88333 iken, Uçar Mobilya'da çalışan 4 kişinin yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,20'dir. Sonuç olarak Güneşhan Mobilya yöneticisinin yapıyı kurma liderlik davranışlarının diğer firma yöneticilerine nazaran daha yüksek olduğunu, Uçar Mobilya yöneticisinin ise yapıyı kurma liderlik davranışlarının diğer firma yöneticilerine nazaran daha düşük olduğunu söylemek olasıdır.

Ayrıca, çalışanları tarafından Güneşhan Mobilya, İstikbal ve Lineadecor yöneticilerine yapıyı kurma liderlik davranışları için verilen puanların ortalaması toplam örneklemin ortalamasından daha yüksektir. Aynı şekilde çalışanları tarafından Tasarım Mobilya, Uçar Mobilya ve Okdaş Mobilya yöneticilerine yapıyı kurma liderlik davranışları için verilen puanların ortalaması toplam örneklemin ortalamasından daha düşüktür.

Araştırma kapsamına alınan firma çalışanlarının, yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin, çalıştıkları firma değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için Levene'nin varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Tablo 18. Yapıyı Kurma Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
,946	5	26	,468

$p > 0.05$

Tablo 18'den de görüleceği gibi, Levene testi sonunda varyansların homojen dağıldığı görülmüştür (Levene=0.946, p=0.468). Çalışanların görüşlerinin firma değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla F testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Firma Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	2,598	5	,520	20,162	,000
Gruplar İçi	,670	26	,026		
Toplam	3,268	31			

p<0.05

Tablo 19'dan da görüleceği gibi, çalışanların yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılayamadıklarına ilişkin görüşleri firma değişkenine göre anlamlı bir farklılık (F=20.162, p=0.000) göstermektedir. Yani; farklı firmalarda çalışanların, yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışları hakkındaki görüşleri farklıdır.

Bu farklılığın hangi firmalarda çalışanların görüşleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tamhane çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20. Firma Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Firma	(J) Firma	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık Düzeyi
Güneşhan Mobilya	İstikbal	,050000	,103629	,999
	Lineadecor	,043333	,097213	,999
	Tasarım Mobilya	,500000(*)	,086702	,000
	Uçar Mobilya	,683333(*)	,103629	,000
	Okdaş Mobilya	,643333(*)	,097213	,000
İstikbal	Güneşhan Mobilya	-,050000	,103629	,999
	Lineadecor	-,006667	,107694	1,000
	Tasarım Mobilya	,450000(*)	,098311	,006
	Uçar Mobilya	,633333(*)	,113520	,001
	Okdaş Mobilya	,593333(*)	,107694	,001
Lineadecor	Güneşhan Mobilya	-,043333	,097213	,999
	İstikbal	,006667	,107694	1,000
	Tasarım Mobilya	,456667(*)	,091523	,002
	Uçar Mobilya	,640000(*)	,107694	,000
	Okdaş Mobilya	,600000(*)	,101535	,000
Tasarım Mobilya	Güneşhan Mobilya	-,500000(*)	,086702	,000
	İstikbal	-,450000(*)	,098311	,006
	Lineadecor	-,456667(*)	,091523	,002
	Uçar Mobilya	,183333	,098311	,632
	Okdaş Mobilya	,143333	,091523	,780
Uçar Mobilya	Güneşhan Mobilya	-,683333(*)	,103629	,000
	İstikbal	-,633333(*)	,113520	,001
	Lineadecor	-,640000(*)	,107694	,000
	Tasarım Mobilya	-,183333	,098311	,632
	Okdaş Mobilya	-,040000	,107694	1,000
Okdaş Mobilya	Güneşhan Mobilya	-,643333(*)	,097213	,000
	İstikbal	-,593333(*)	,107694	,001
	Lineadecor	-,600000(*)	,101535	,000
	Tasarım Mobilya	-,143333	,091523	,780
	Uçar Mobilya	,040000	,107694	1,000

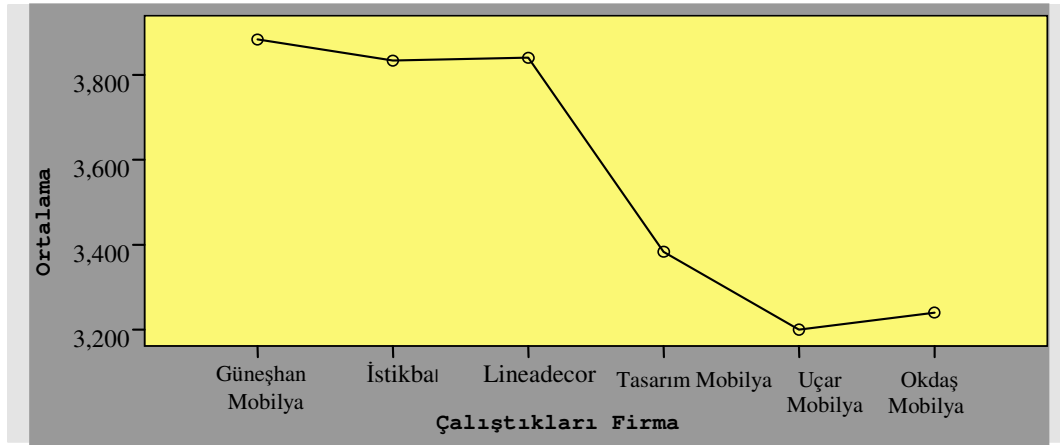
Tablo 20'den de görüleceği gibi çoklu karşılaştırma testi sonucunda;

Güneşhan Mobilya ile; Tasarım Mobilya, Uçar Mobilya, Okdaş Mobilya arasında yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanması bakımından fark vardır.

İstikbal ile; Tasarım Mobilya, Uçar Mobilya, Okdaş Mobilya arasında yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanması bakımından fark vardır.

Lineadecor ile; Tasarım Mobilya, Uçar Mobilya, Okdaş Mobilya arasında yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanması bakımından fark vardır. Bu farklılık aşağıdaki Şekil 25'ten de görülebilir.

Şekil 25. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Firma Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Yukarıdaki Şekil 25'ten de görüleceği gibi; Güneşhan Mobilya, İstikbal ve Lineadecor, yöneticilerinin gösterdikleri yapıyı kurma liderlik davranışlarının çalışanları tarafından algılanması bakımından ortalaması en yüksek olan firmalardır.

Bu bakımdan çalışanlara uygulanan anket sonuçlarına göre, Güneşhan Mobilya, İstikbal ve Lineadecor yöneticilerinin diğer firma yöneticilerine göre yapıyı kurma liderlik davranışları bakımından daha olumlu algılandığını, Tasarım Mobilya, Uçar Mobilya ve Okdaş Mobilya yöneticilerinin ise, diğer üç firma yöneticilerine göre yapıyı kurma liderlik davranışı bakımından daha olumsuz algılandığını söyleyebiliriz.

3.7.3.1.2. İlişki Boyutu

Tablo 21. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın
Firma Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri

Çalıştıkları Firma	N	Ortalama	Std. Sapma
Güneşhan Mobilya	6	4,00000	,160555
İstikbal	4	4,00000	,121716
Lineadecor	5	3,92667	,155278
Tasarım Mobilya	8	3,42083	,114000
Uçar Mobilya	4	3,15833	,147510
Okdaş Mobilya	5	3,28667	,029814
Toplam	32	3,62708	,362235

Yukarıdaki Tablo 21'den de görüleceği gibi, yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarına ilişkin en yüksek ortalama Güneşhan Mobilya ve İstikbal çalışanlarına aittir. Güneşhan Mobilya'da çalışan 6 kişinin ve İstikbal'de çalışan 4 kişinin yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 4,00 iken, Uçar Mobilya'da çalışan 4 kişinin yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,15833'tür. Sonuç olarak Güneşhan Mobilya ve İstikbal yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarının diğer firma yöneticilerine nazaran daha yüksek olduğunu, Uçar Mobilya yöneticisinin ise ilişki kurma liderlik davranışlarının diğer firma yöneticilerine nazaran daha düşük olduğunu söylemek olasıdır.

Ayrıca, çalışanları tarafından Güneşhan Mobilya, İstikbal ve Lineadecor yöneticilerine ilişki kurma liderlik davranışları için verilen puanların ortalaması toplam örneklemin ortalamasından daha yüksektir. Aynı şekilde çalışanları tarafından Tasarım Mobilya, Uçar Mobilya ve Okdaş Mobilya yöneticilerine ilişki kurma liderlik davranışları için verilen puanların ortalaması toplam örneklemin ortalamasından daha düşüktür.

Araştırma kapsamına alınan firma çalışanlarının, yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin, çalıştıkları firma değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için Levene'nin varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Tablo 22. İlişki Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
2,354	5	26	0,69

$p > 0.05$

Tablo 22'den de görüleceği gibi, Levene testi sonunda varyansların homojen dağıldığı görülmüştür (Levene=2,354, $p=0.69$). Çalışanların görüşlerinin firma değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla F testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 23'te gösterilmiştir.

Tablo 23. Firma Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	3,638	5	,728	44,038	,000
Gruplar İçi	,430	26	,017		
Toplam	4,068	31			

$p < 0.05$

Tablo 23'ten de görüleceği gibi, çalışanların yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılayamadıklarına ilişkin görüşleri firma değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($F=44.038$, $p=0.000$) göstermektedir. Yani; farklı firmalarda çalışanların, yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışları hakkındaki görüşleri farklıdır.

Bu farklılığın hangi firmalarda çalışanların görüşleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tamhane çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 24'te gösterilmiştir

Tablo 24. Firma Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Firma	(J) Firma	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık Düzeyi
Güneşhan Mobilya	İstikbal	,000000	,082972	1,000
	Lineadecor	,073333	,077835	,969
	Tasarım Mobilya	,579167(*)	,069419	,000
	Uçar Mobilya	,841667(*)	,082972	,000
	Okdaş Mobilya	,713333(*)	,077835	,000
İstikbal	Güneşhan Mobilya	,000000	,082972	1,000
	Lineadecor	,073333	,086227	,980
	Tasarım Mobilya	,579167(*)	,078714	,000
	Uçar Mobilya	,841667(*)	,090891	,000
	Okdaş Mobilya	,713333(*)	,086227	,000
Lineadecor	Güneşhan Mobilya	-,073333	,077835	,969
	İstikbal	-,073333	,086227	,980
	Tasarım Mobilya	-,505833(*)	,073279	,000
	Uçar Mobilya	-,768333(*)	,086227	,000
	Okdaş Mobilya	-,640000(*)	,081296	,000
Tasarım Mobilya	Güneşhan Mobilya	-,579167(*)	,069419	,000
	İstikbal	-,579167(*)	,078714	,000
	Lineadecor	-,505833(*)	,073279	,000
	Uçar Mobilya	,262500	,078714	,082
	Okdaş Mobilya	,134167	,073279	,649
Uçar Mobilya	Güneşhan Mobilya	-,841667(*)	,082972	,000
	İstikbal	-,841667(*)	,090891	,000
	Lineadecor	-,768333(*)	,086227	,000
	Tasarım Mobilya	-,262500	,078714	,082
	Okdaş Mobilya	-,128333	,086227	,814
Okdaş Mobilya	Güneşhan Mobilya	-,713333(*)	,077835	,000
	İstikbal	-,713333(*)	,086227	,000
	Lineadecor	-,640000(*)	,081296	,000
	Tasarım Mobilya	-,134167	,073279	,649
	Uçar Mobilya	,128333	,086227	,814

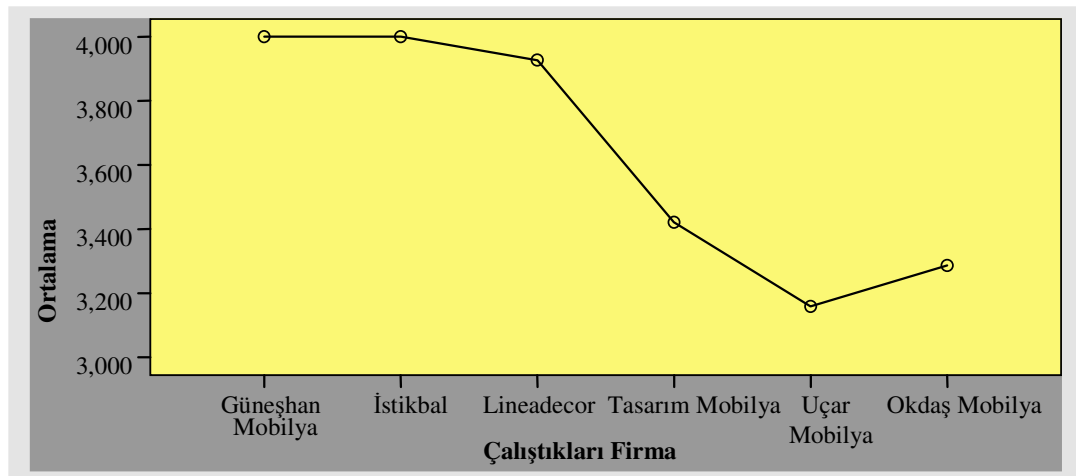
Tablo 24'ten de görüleceği gibi çoklu karşılaştırma testi sonucunda;

Güneşhan Mobilya ile; Tasarım Mobilya, Uçar Mobilya, Okdaş Mobilya arasında yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanması bakımından fark vardır.

İstikbal ile; Tasarım Mobilya, Uçar Mobilya, Okdaş Mobilya arasında yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanması bakımından fark vardır.

Lineadecor ile; Tasarım Mobilya, Uçar Mobilya, Okdaş Mobilya arasında yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanması bakımından fark vardır. Bu farklılık aşağıdaki Şekil 26'dan da görülebilir.

Şekil 26. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Firma Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Yukarıdaki Şekil 26'dan da görüleceği gibi; Güneşhan Mobilya, İstikbal ve Lineadecor, yöneticilerinin gösterdikleri, ilişki kurma liderlik davranışlarının çalışanları tarafından algılanması açısından ortalaması en yüksek olan firmalardır.

Bu bakımdan çalışanlara uygulanan anket sonuçlarına göre, Güneşhan Mobilya, İstikbal ve Lineadecor yöneticilerinin diğer firma yöneticilerine göre ilişki kurma liderlik davranışları bakımından daha olumlu algılandığını, Tasarım Mobilya, Uçar Mobilya ve Okdaş Mobilya yöneticilerinin ise, diğer üç firma yöneticilerine göre ilişki kurma liderlik davranışı bakımından daha olumsuz algılandığını söyleyebiliriz.

3.7.3.2. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Yaş Değişkenine Göre Test Edilmesi

3.7.3.2.1. Yapıyı Kurma Boyutu

Tablo 25. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Yaş Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma
20 ve Daha Az	4	3,48333	,324893
21 ile 25 Arası	6	3,66111	,242594
26 ile 30 Arası	7	3,50952	,330384
31 ile 35 Arası	7	3,74286	,332061
36 ve Yukarısı	8	3,40417	,340139
Toplam	32	3,55938	,324698

Yukarıdaki Tablo 25'den de görüleceği gibi, yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışlarına ilişkin algılamada en yüksek ortalama 31 ile 35 yaş arasındaki çalışanlara aittir. 31 ile 35 yaş arasındaki çalışan 7 kişinin yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,74286 iken, 36 ve yukarısı yaşlardaki çalışan 8 kişinin yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,40417'dir.

Araştırma kapsamına alınan çalışanların, yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin, yaş değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için Levene'nin varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Tablo 26. Yapıyı Kurma Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
,270	4	27	,895

$p > 0.05$

Tablo 26'dan da görüleceği gibi, Levene testi sonunda varyansların homojen dağıldığı görülmüştür (Levene=0.270, $p=0.895$). Çalışanların görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla F testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 27'de gösterilmiştir.

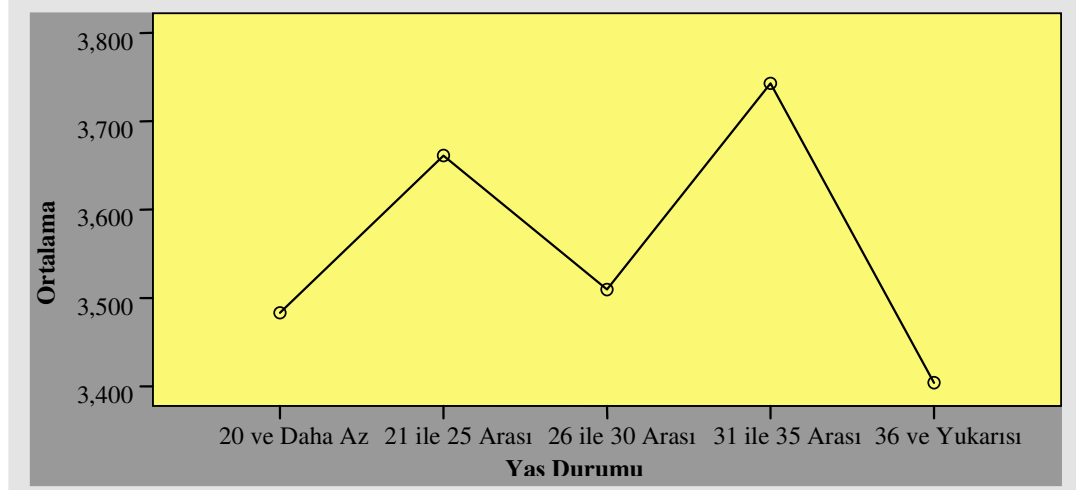
Tablo 27. Yaş Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	,531	4	,133	1,309	,292
Gruplar İçi	2,737	27	,101		
Toplam	3,268	31			

$p > 0.05$

Tablo 27'de görüleceği gibi, çalışanların yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılayamadıklarına ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($F=1.309$, $p=0.292$) göstermemektedir. Yani; farklı yaşlardaki çalışanların, yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışları hakkındaki görüşleri aynıdır. Bu durum aşağıdaki Şekil 27'den de görülebilir.

Şekil 27. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Yaş Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Şekil 27'den de görüleceği gibi, yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verilen puanların ortalaması yaş değişkenine göre 3,74286 ile 3,40417 arasında ve birbirlerine çok yakındır.

3.7.3.2.2. İlişki Boyutu

Tablo 28. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Yaş Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma
20 ve Daha Az	4	3,49167	,196968
21 ile 25 Arası	6	3,87222	,293194
26 ile 30 Arası	7	3,51905	,425944
31 ile 35 Arası	7	3,76190	,390360
36 ve Yukarı	8	3,48750	,320683
Toplam	32	3,62708	,362235

Yukarıdaki Tablo 28'den de görüleceği gibi, yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarına ilişkin algılamada en yüksek ortalama 21 ile 25 yaş arasındaki çalışanlara aittir. 21 ile 25 yaş arasındaki çalışan 6 kişinin yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,87222 iken, 36 ve yukarısı yaşlardaki çalışan 8 kişinin yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,4875'tir.

Araştırma kapsamına alınan çalışanların, yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin, yaş değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için Levene'nin varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Tablo 29. İlişki Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
,742	4	27	,572

$p > 0.05$

Tablo 29'dan da görüleceği gibi, Levene testi sonunda varyansların homojen dağıldığı görülmüştür (Levene=0.742, $p=0.572$). Çalışanların görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla F testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 30'da gösterilmiştir.

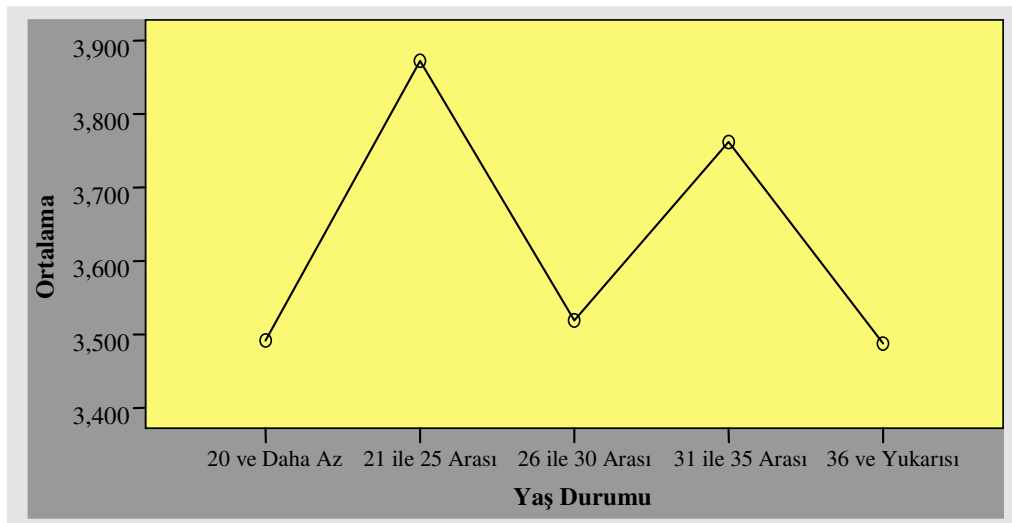
Tablo 30. Yaş Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	,799	4	,200	1,649	,191
Gruplar İçi	3,269	27	,121		
Toplam	4,068	31			

$p > 0.05$

Tablo 30’da görüleceği gibi çalışanların yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılayamadıklarına ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($F=1.649$, $p=0.191$) göstermemektedir. Yani; farklı yaşlardaki çalışanların, yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışları hakkındaki görüşleri aynıdır. Bu durum aşağıdaki Şekil 28’den de görülebilir.

Şekil 28. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Yaş Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Şekil 28’den de görüleceği gibi, yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarına verilen puanların ortalaması yaş değişkenine göre 3,87222 ile 3,4875 arasında ve birbirlerine çok yakındır.

3.7.3.3. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Cinsiyet Değişkenine Göre Test Edilmesi

3.7.3.3.1. Yapıyı Kurma Boyutu

Tablo 31. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Cinsiyet Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Erkek	22	3,52879	,366637
Kadın	10	3,62667	,205360

Yukarıdaki Tablo 31’den de görüleceği gibi analiz sonucuna göre 22 erkek katılımcının verdikleri cevapların ortalaması 3,52879 ve 10 kadın katılımcının verdikleri cevapların ortalaması 3,62667’dir. Ölçeğimizde 1=Asla, 2=Nadiren, 3=Sırası Geldikçe, 4=Genellikle, 5=Daima cevaplarını temsil ettiğinden erkeklerin ve kadınların, yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışı ile ilgili sorulara verdikleri cevapların genel olarak “Sırası Geldikçe” veya “Genellikle” olduğunu söyleyebiliriz.

Cinsiyet değişkeninde yalnız iki grup (kadın ve erkek) söz konusu olduğundan normal dağılımlı, parametrik testlerden bağımsız örneklem t-testi kullanılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32. Yapıyı Kurma Boyutu İçin Bağımsız Örneklem t-testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi		
	F	Anlamlılık Düzeyi	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2Yönlü)
Varyanslar Eşitse	7,657	,010	-,785	30	,438
Varyanslar Eşit Değilse			-,963	28,411	,344

p<0.05

Tablo 32’den de görüleceği gibi, Levene’nin varyans eşitliği sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi (1. satırda) 0.05’in altındadır. Bu, varyansların eşit olmadığı ve 2. satırdaki anlamlılık düzeyinin alınacağı anlamına gelir (Levene=0.010, p=0.344). 2. satırda (p)>0.05 olduğundan, çalışanların yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılayamadıklarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Yani; örneklem grubundaki erkek ve kadınların, yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışları hakkındaki görüşleri aynıdır.

3.7.3.3.2. İlişki Boyutu

Tablo 33. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Cinsiyet Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Erkek	22	3,54545	,374808
Kadın	10	3,80667	,268420

Yukarıdaki tanımlayıcı tablodan da görüldüğü gibi analiz sonucuna göre 22 erkek katılımcının verdikleri cevapların ortalaması 3,54545 ve 10 kadın katılımcının verdikleri cevapların ortalaması 3,80667’dir. Ölçeğimizde 1=Asla, 2=Nadiren, 3=Sırası Geldikçe, 4=Genellikle, 5=Daima cevaplarını temsil ettiğinden erkeklerin ve kadınların, yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışı ile ilgili sorulara verdikleri cevapların genel olarak “Sırası Geldikçe” veya “Genellikle” olduğunu söyleyebiliriz.

Cinsiyet değişkeninde yalnız iki grup (kadın ve erkek) söz konusu olduğundan normal dağılımlı, parametrik testlerden bağımsız örneklem t-testi kullanılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 34’te gösterilmiştir.

Tablo 34. İlişki Boyutu İçin Bağımsız Örneklem t-testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi		
	F	Anlamlılık Düzeyi	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2Yönlü)
Varyanslar Eşitse	2,813	,104	-1,978	30	,057
Varyanslar Eşit Değilse			-2,241	23,957	,035

$p > 0.05$

Tablo 34'ten de görüleceği gibi, Levene'nin varyans eşitliği sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi (1. satırda) 0.05'in üstündedir. Bu, varyansların eşit olduğu ve 1. satırdaki anlamlılık düzeyinin alınacağı anlamına gelir (Levene=0.104, $p=0.057$). 1. satırda ($p > 0.05$) olduğundan, çalışanların yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılayamadıklarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Yani; örneklem grubundaki erkek ve kadınların, yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışları hakkındaki görüşleri aynıdır.

3.7.3.4. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre Test Edilmesi

3.7.3.4.1. Yapıyı Kurma Boyutu

Tablo 35. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri

Örgüt Birimi	N	Ortalama	Std. Sapma
Satış	11	3,71515	,232553
Montaj	11	3,60303	,386280
Üretim	10	3,34000	,227602
Toplam	32	3,55938	,324698

Yukarıdaki Tablo 35'den de görüleceği gibi, yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışlarına ilişkin algılamada en yüksek ortalamaya satış birimi sahiptir. Satış biriminde çalışan 11 kişinin yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,71515 iken, üretim biriminde çalışan 10 kişinin yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,34'tür. Sonuç olarak satış biriminde çalışanlar yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarına diğer birimlerde çalışanlara nazaran daha yüksek puanlar vermişlerdir denilebilir.

Araştırma kapsamına alınan çalışanların, yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin, çalışılan örgüt birimi değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için Levene'nin varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Tablo 36. Yapıyı Kurma Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
6,007	2	29	,007

$p < 0.05$

Tablo 36'dan da görüleceği gibi, Levene testi sonunda varyansların homojen dağılmadığı görülmüştür (Levene=6.007, $p=0.007$). Bu nedenle çalışanların yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışlarını algılamalarına ilişkin görüşlerinin çalışılan örgüt birimi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarabilmek amacıyla, Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 37'de gösterilmiştir.

Tablo 37. Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonuçları

	İstatistik (a)	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
Welch	6,880	2	18,794	,006
Brown-Forsythe	4,550	2	23,308	,021

$p<0.05$

Tablo 37'den görüleceği gibi, çalışanların yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılayamadıklarına ilişkin görüşleri çalışılan örgüt birimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($p=0.006$) göstermektedir. Yani; farklı örgüt birimlerinde çalışmakta olan kişilerin, yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışları hakkındaki görüşleri farklıdır.

Bu farklılığın hangi örgüt birimlerinde çalışanların görüşleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tamhane çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 38'de verilmiştir.

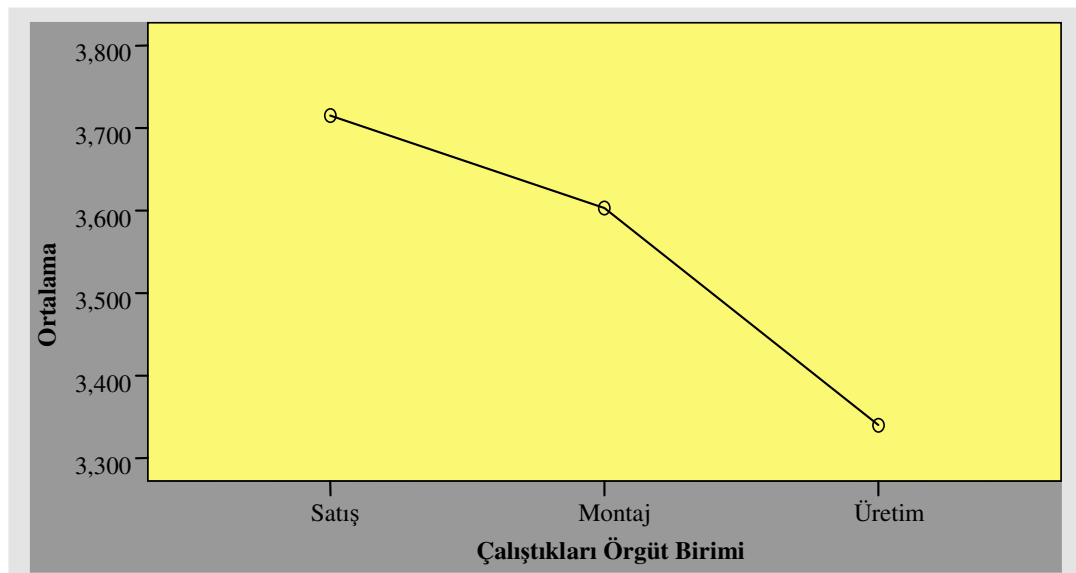
Tablo 38. Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Çalıştığımız Örgüt Birimi	(J) Çalıştığımız Örgüt Birimi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık Düzeyi
Satış	Montaj	,112121	,125175	,673
	Üretim	,375152(*)	,128266	,024
Montaj	Satış	-,112121	,125175	,673
	Üretim	,263030	,128266	,140
Üretim	Satış	-,375152(*)	,128266	,024
	Montaj	-,263030	,128266	,140

Tablo 38'den de görüleceği gibi çoklu karşılaştırma testi sonucunda;

Satış bölümünde çalışanlar ve üretim bölümünde çalışanlar arasında yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarının algılanması bakımından fark vardır. Bu farklılık aşağıdaki Şekil 29'dan da görülebilir.

Şekil 29. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Şekil 29'dan da görüleceği gibi, yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verilen puanların ortalaması satış bölümünde 3,71515 iken üretim bölümünde 3,34'tür ve aralarında fark vardır. Yani; satış bölümünde çalışanlar, yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarına üretim bölümündeki çalışanlara nazaran daha yüksek puanlar vermişlerdir.

3.7.3.4.2. İlişki Boyutu

Tablo 39. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri

Örgüt Birimi	N	Ortalama	Std. Sapma
Satış	11	3,86970	,225317
Montaj	11	3,59697	,439559
Üretim	10	3,39333	,217051
Toplam	32	3,62708	,362235

Yukarıdaki Tablo 39'dan da görüleceği gibi, yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarına ilişkin en yüksek ortalamaya satış birimi sahiptir. Satış biriminde çalışan 11 kişinin yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,8697 iken, üretim biriminde çalışan 10 kişinin yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,39333'tür. Sonuç olarak satış biriminde çalışanlar yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarına diğer birimlerde çalışanlara nazaran daha yüksek puanlar vermişlerdir denilebilir.

Araştırma kapsamına alınan çalışanların, yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin, çalışılan örgüt birimi değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için Levene'nin varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Tablo 40. İlişki Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
6,049	2	29	,006

$p < 0.05$

Tablo 40'tan da görüleceği gibi, Levene testi sonunda varyansların homojen dağılmadığı görülmüştür (Levene=6.049, $p=0.006$). Bu nedenle çalışanların yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarını algılamalarına ilişkin görüşlerinin çalışılan örgüt birimi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarabilmek amacıyla, Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 41'de gösterilmiştir.

Tablo 41. Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonuçları

	İstatistik (a)	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
Welch	11,776	2	18,535	,001
Brown-Forsythe	6,254	2	20,191	,008

$p < 0.05$

Tablo 41'den görüleceği gibi çalışanların yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılayamadıklarına ilişkin görüşleri çalışılan örgüt birimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($p=0.001$) göstermektedir. Yani; farklı örgüt birimlerinde çalışmakta olan kişilerin, yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışları hakkındaki görüşleri farklıdır.

Bu farklılığın hangi örgüt birimlerinde çalışanların görüşleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tamhane çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 42'de verilmiştir.

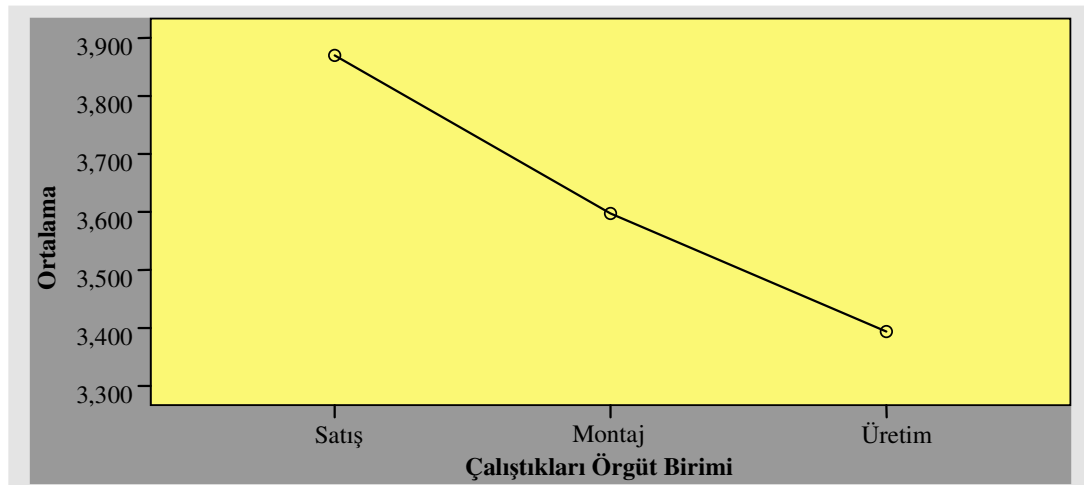
Tablo 42. Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Çalıştığınız Örgüt Birimi	(J) Çalıştığınız Örgüt Birimi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık Düzeyi
Satış	Montaj	,272727	,133996	,144
	Üretim	,476364(*)	,137305	,007
Montaj	Satış	-,272727	,133996	,144
	Üretim	,203636	,137305	,346
Üretim	Satış	-,476364(*)	,137305	,007
	Montaj	-,203636	,137305	,346

Tablo 42'den de görüleceği gibi çoklu karşılaştırma testi sonucunda;

Satış bölümünde çalışanlar ve üretim bölümünde çalışanlar arasında yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarının algılanması bakımından fark vardır. Bu farklılık aşağıdaki Şekil 30'dan da görülebilir.

Şekil 30. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Çalışılan Örgüt Birimi Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Şekil 30'dan da görüleceği gibi, yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarına verilen puanların ortalaması satış bölümünde 3,86970 iken üretim bölümünde 3,39333'tür ve aralarında fark vardır. Yani; satış bölümünde çalışanlar, yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarına üretim bölümündeki çalışanlara nazaran daha yüksek puanlar vermişlerdir.

3.7.3.5. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Örgüt Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre Test Edilmesi

3.7.3.5.1. Yapıyı Kurma Boyutu

Tablo 43. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Örgüt Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri

Örgüt Biriminde Çalıştıkları Süre	N	Ortalama	Std. Sapma
1 Yıdan Az	6	3,62222	,392523
1 Yıl	7	3,60476	,361288
2 Yıl	9	3,54444	,333750
3 Yıl	2	3,65000	,353553
5 Yıl	3	3,58889	,307920
8 Yıl	2	3,50000	,424264
10 Yıl	2	3,21667	,164992
15 Yıl	1	3,53333	
Toplam	32	3,55938	,324698

Yukarıdaki Tablo 43'ten de görüleceği gibi, yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışlarına ilişkin en yüksek ortalamaya örgüt biriminde 3 yıldır çalışanlar sahiptir. Örgüt biriminde 3 yıldır çalışan 2 kişinin yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,65 iken, örgüt biriminde 10 yıldır çalışan 2 kişinin yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik

davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,21667'dir.

Araştırma kapsamına alınan çalışanların, yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin, örgüt biriminde çalışılan süre değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için Levene'nin varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Tablo 44. Yapıyı Kurma Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
,444 (a)	6	24	,842

$p > 0.05$

Tablo 44'ten de görüleceği gibi, Levene testi sonunda varyansların homojen dağıldığı görülmüştür (Levene=0.444, $p=0.842$). Çalışanların görüşlerinin örgüt biriminde çalışılan süre değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla F testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 45'te gösterilmiştir.

Tablo 45. Örgüt Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları

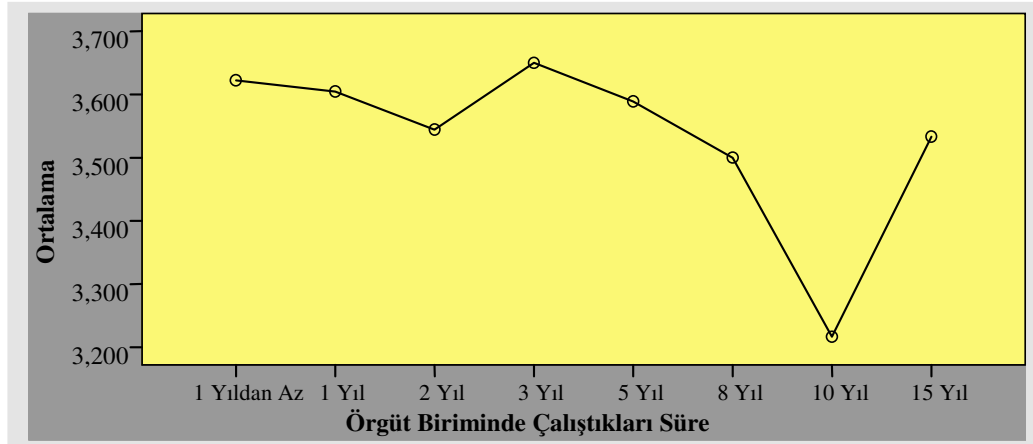
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	,302	7	,043	,349	,923
Gruplar İçi	2,967	24	,124		
Toplam	3,268	31			

$p > 0.05$

Tablo 45'te görüleceği gibi çalışanların yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılayamadıklarına ilişkin görüşleri örgüt biriminde çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($F=0.349$, $p=0.923$) göstermemektedir. Yani; örgüt biriminde farklı sürelerden beri çalışmakta olan kişilerin, yöneticilerinin

yapıyı kurma liderlik davranışları hakkındaki görüşleri aynıdır. Bu durum aşağıdaki Şekil 31'den de görülebilir.

Şekil 31. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Örgüt Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Şekil 31'den de görüleceği gibi, yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verilen puanların ortalaması örgüt biriminde çalışılan süre değişkenine göre 3,65 ile 3,21667 arasında ve birbirlerine çok yakındır.

3.7.3.5.2. İlişki Boyutu

Tablo 46. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Örgüt Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri

Örgüt Biriminde Çalıştıkları Süre	N	Ortalama	Std. Sapma
1 Yıdan Az	6	3,81111	,379278
1 Yıl	7	3,63333	,432478
2 Yıl	9	3,54074	,331150
3 Yıl	2	3,75000	,494975
5 Yıl	3	3,71111	,359526
8 Yıl	2	3,63333	,471405
10 Yıl	2	3,38333	,164992
15 Yıl	1	3,23333	
Toplam	32	3,62708	,362235

Yukarıdaki Tablo 46'dan da görüleceği gibi, yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarına ilişkin en yüksek ortalamaya örgüt biriminde 1 yıldan az süredir çalışanlar sahiptir. Örgüt biriminde 1 yıldan az süredir çalışan 6 kişinin yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,81111 iken, örgüt biriminde 15 yıldır çalışan 1 kişinin yöneticisinin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verdiği puanların ortalaması 3,23333'tür.

Araştırma kapsamına alınan çalışanların, yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin, örgüt biriminde çalışılan süre değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için Levene'nin varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Tablo 47. İlişki Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
,771 (a)	6	24	,600

$p > 0.05$

Tablo 47'den de görüleceği gibi, Levene testi sonunda varyansların homojen dağıldığı görülmüştür (Levene=0.771, $p=0.600$). Çalışanların görüşlerinin örgüt biriminde çalışılan süre değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla F testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 48'de gösterilmiştir.

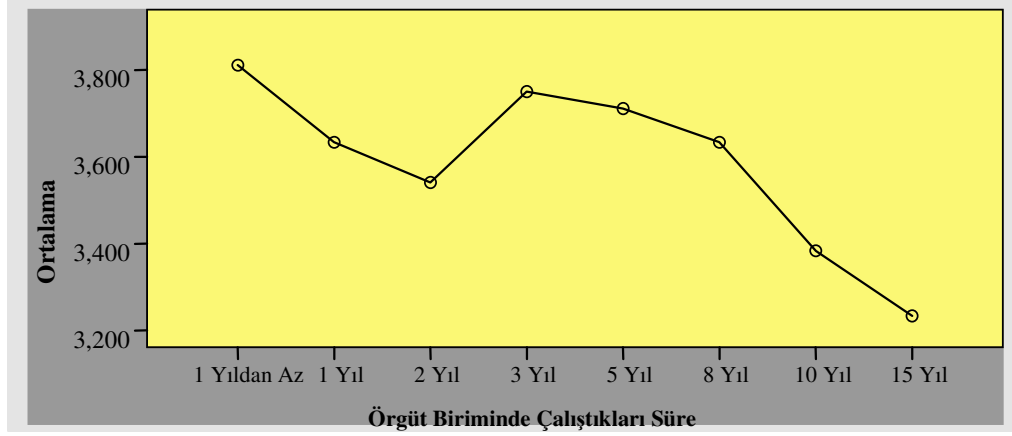
Tablo 48. Örgüt Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	,596	7	,085	,589	,759
Gruplar İçi	3,472	24	,145		
Toplam	4,068	31			

$p > 0.05$

Tablo 48'de görüleceği gibi çalışanların yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılayamadıklarına ilişkin görüşleri örgüt biriminde çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($F=0.589$, $p=0.759$) göstermemektedir. Yani; örgüt biriminde farklı sürelerden beri çalışmakta olan kişilerin, yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışları hakkındaki görüşleri aynıdır. Bu durum aşağıdaki Şekil 32'den de görülebilir.

Şekil 32. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Örgüt Biriminde Çalışılan Süre Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Şekil 32'den de görüleceği gibi, yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarına verilen puanların ortalaması örgüt biriminde çalışılan süre değişkenine göre 3,81111 ile 3,23333 arasında ve birbirlerine çok yakındır.

3.7.3.6. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Bağlı Olunan Üst İle Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre Test Edilmesi

3.7.3.6.1. Yapıyı Kurma Boyutu

Tablo 49. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Bağlı Olunan Üst İle Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri

Üstleri İle Birlikte Çalıştıkları Süre	N	Ortalama	Std. Sapma
1 Yıldan Az	5	3,74000	,358546
1 Yıl	7	3,49048	,366522
2 Yıl	10	3,57333	,327655
3 Yıl	2	3,65000	,353553
5 Yıl	3	3,58889	,307920
8 Yıl	2	3,50000	,424264
10 Yıl	2	3,21667	,164992
15 Yıl	1	3,53333	
Toplam	32	3,55938	,324698

Yukarıdaki Tablo 49'dan da görüleceği gibi, yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışlarına ilişkin en yüksek ortalamaya üstleri ile birlikte 1 yıldan az süredir çalışanlar sahiptir. Üstleri ile birlikte 1 yıldan az süredir çalışan 5 kişinin yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,74 iken, üstleri ile birlikte 10 yıldır çalışan 2 kişinin yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,21667'dir.

Araştırma kapsamına alınan çalışanların, yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin, bağlı olunan üst ile birlikte çalışılan süre değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için Levene'nin varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Tablo 50. Yapıyı Kurma Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
,373 (a)	6	24	,889

$p > 0.05$

Tablo 50'den de görüleceği gibi, Levene testi sonunda varyansların homojen dağıldığı görülmüştür (Levene=0.373, $p=0.889$). Çalışanların görüşlerinin bağlı olunan üst ile birlikte çalışılan süre değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla F testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 51'de gösterilmiştir.

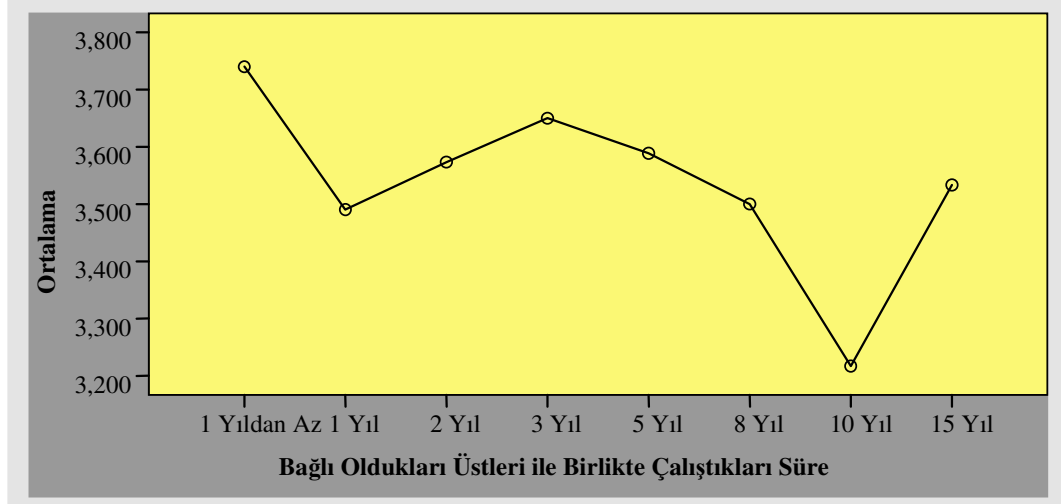
Tablo 51. Bağlı Olunan Üst İle Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	,460	7	,066	,562	,779
Gruplar İçi	2,808	24	,117		
Toplam	3,268	31			

$p > 0.05$

Tablo 51'de görüleceği gibi çalışanların yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılayamadıklarına ilişkin görüşleri bağlı olunan üst ile birlikte çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($F=0.562$, $p=0.779$) göstermemektedir. Yani; bağlı oldukları üstleri ile birlikte farklı sürelerden beri çalışmakta olan kişilerin, yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışları hakkındaki görüşleri aynıdır. Bu durum aşağıdaki Şekil 33'ten de görülebilir.

Şekil 33. Yöneticilerin Yapıyı Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Bağlı Olunan Üst İle Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Şekil 33'ten de görüleceği gibi, yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışlarına verilen puanların ortalaması bağlı olunan üst ile birlikte çalışılan süre değişkenine göre 3,74 ile 3,21667 arasında ve birbirlerine çok yakındır.

3.7.3.6.2. İlişki Boyutu

Tablo 52. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Bağlı Olunan Üst İle Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre İstatistiksel Değerleri

Üstleri İle Birlikte Çalıştıkları Süre	N	Ortalama	Std. Sapma
1 Yıldan Az	5	3,84000	,306775
1 Yıl	7	3,57143	,446562
2 Yıl	10	3,59667	,358822
3 Yıl	2	3,75000	,494975
5 Yıl	3	3,71111	,359526
8 Yıl	2	3,63333	,471405
10 Yıl	2	3,38333	,164992
15 Yıl	1	3,23333	
Toplam	32	3,62708	,362235

Yukarıdaki Tablo 52’den de görüleceği gibi, yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarına ilişkin en yüksek ortalamaya üstleri ile birlikte 1 yıldan az süredir çalışanlar sahiptir. Üstleri ile birlikte 1 yıldan az süredir çalışan 5 kişinin yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 3,84 iken, üstü ile birlikte 15 yıldır çalışan 1 kişinin yöneticisinin ilişki kurma liderlik davranışlarına verdiği puanların ortalaması 3,23333’tür.

Araştırma kapsamına alınan çalışanların, yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin, bağlı olunan üst ile birlikte çalışılan süre değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için Levene’nin varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Tablo 53. İlişki Boyutuna Ait Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
,994 (a)	6	24	,452

$p > 0.05$

Tablo 53'ten de görüleceği gibi, Levene testi sonunda varyansların homojen dağıldığı görülmüştür (Levene=0.994, $p=0.452$). Çalışanların görüşlerinin bağlı olunan üst ile birlikte çalışılan süre değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla F testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 54'te gösterilmiştir.

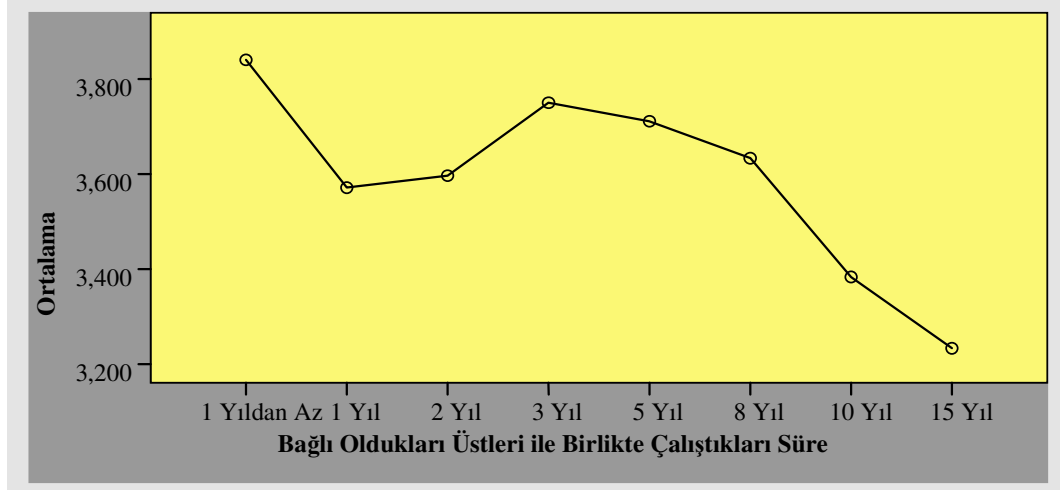
Tablo 54. Bağlı Olunan Üst İle Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına İlişkin F Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	,583	7	,083	,574	,770
Gruplar İçi	3,485	24	,145		
Toplam	4,068	31			

$p > 0.05$

Tablo 54'te görüleceği gibi çalışanların yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışlarını algılayıp algılayamadıklarına ilişkin görüşleri bağlı olunan üst ile birlikte çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($F=0.574$, $p=0.770$) göstermemektedir. Yani; bağlı oldukları üstleri ile birlikte farklı sürelerden beri çalışmakta olan kişilerin, yöneticilerinin ilişki kurma liderlik davranışları hakkındaki görüşleri aynıdır. Bu durum aşağıdaki Şekil 34'ten de görülebilir.

Şekil 34. Yöneticilerin İlişki Kurma Liderlik Davranışlarına Verilen Puanın Bağlı Olunan Üst İle Birlikte Çalışılan Süre Değişkenine Göre Ortalama Grafiği



Şekil 34'ten de görüleceği gibi, yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarına verilen puanların ortalaması bağlı olunan üst ile birlikte çalışılan süre değişkenine göre 3,84 ile 3,23333 arasında ve birbirlerine çok yakındır.

3.7.4. Hazır Mutfak Sektöründeki Firmaların Örgütsel Başarı Düzeyleri

Araştırmanın bu bölümünde Çanakkale hazır mutfak sektöründe yer alan firmaların yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu edinilen bilgiler, firmaların örgütsel başarı düzeylerini belirleyebilmek amacıyla “kuruluş yılı”, “pazar payı” ve “kar” kriterlerine göre değerlendirilmiştir.

3.7.4.1. Firmaların Kuruluş Yılı Kriterine Göre Değerlendirilmesi

Firmaların kuruluş yılları aşağıdaki Tablo 55’te görülmektedir.

Tablo 55. Firmaların Kuruluş Yılları

Firma Adı	Kuruluş Yılı
Güneşhan Mobilya ve Mutfak	1995
Uçar Mutfak	2000
Lineadecor	2001
Okdaş Mobilya ve Mutfak	2002
Tasarım Mutfak ve Banyo	2002
İstikbal Regina	2005

Yukarıdaki Tablo 55’ten de görüleceği gibi, hazır mutfak sektöründe en uzun süredir varlığını sürdüren firma Güneşhan Mobilya ve Mutfak (1995’ten beri), sektöre en yeni giren firma ise İstikbal Regina’dır (2005’ten beri sektörde faaliyet gösteriyor).

Firmaların “kuruluş yılı” kriterine göre aldıkları örgütsel başarı puanları aşağıdaki Tablo 56’da görülmektedir.

Tablo 56. Firmaların Kuruluş Yılı Kriterine Göre Örgütsel Başarı Puanları

Firma Adı	Kuruluş Yılı	Kuruluş Yılı Kriterine Göre Örgütsel Başarı Puanı
Güneşhan Mobilya ve Mutfak	1995	6
Uçar Mutfak	2000	5
Lineadecor	2001	4
Okdaş Mobilya ve Mutfak	2002	3
Tasarım Mutfak ve Banyo	2002	2
İstikbal Regina	2005	1

Yukarıdaki Tablo 56’da kuruluş yılı kriterine göre örgütsel başarı puanı verilirken, hazır mutfak sektöründeki en eski firmaya (Güneşhan Mobilya ve Mutfak) 6 puan, en yeni firmaya (İstikbal Regina) ise 1 puan verilmiştir. Burada dikkat

edilirse Okdaş Mobilya ve Mutfak ile Tasarım Mutfak ve Banyo'nun hazır mutfak sektörüne giriş yılları (2002) aynıdır. Fakat Okdaş Mobilya ve Mutfak, mobilya sektöründe 1982'den beri, Tasarım Mutfak ve Banyo ise, mobilya sektöründe 1997'den beri faaliyet göstermektedir. Bu nedenle Okdaş Mobilya ve Mutfak'a daha önce mobilya sektörüne girdiği için örgütsel başarı puanı verilirken öncelik verilmiştir.

3.7.4.2. Firmaların Pazar Payı Kriterine Göre Değerlendirilmesi

Firmaların ortalama ürün fiyatları aşağıdaki Tablo 57'de görülmektedir.

Tablo 57. Firmaların Ortalama Ürün Fiyatları

Firma Adı	Ortalama Ürün Fiyatı (YTL)
Güneşhan Mobilya ve Mutfak	1000 - 5000
Uçar Mutfak	1000 - 6000
Lineadecor	2000-12000
Okdaş Mobilya ve Mutfak	1500 - 5500
Tasarım Mutfak ve Banyo	1000 - 5000
İstikbal Regina	3000-10000
Diğer	1000 - 5000

Tablo 57'den de görüleceği gibi, en yüksek fiyattan satış yapan firma Lineadecor (2000-12000 YTL), en düşük fiyattan satış yapan firmalar ise (Diğer (1) firmasını hesaba katmazsak), Güneşhan Mobilya ve Mutfak ile Tasarım Mutfak ve Banyo'dur (1000-5000 YTL).

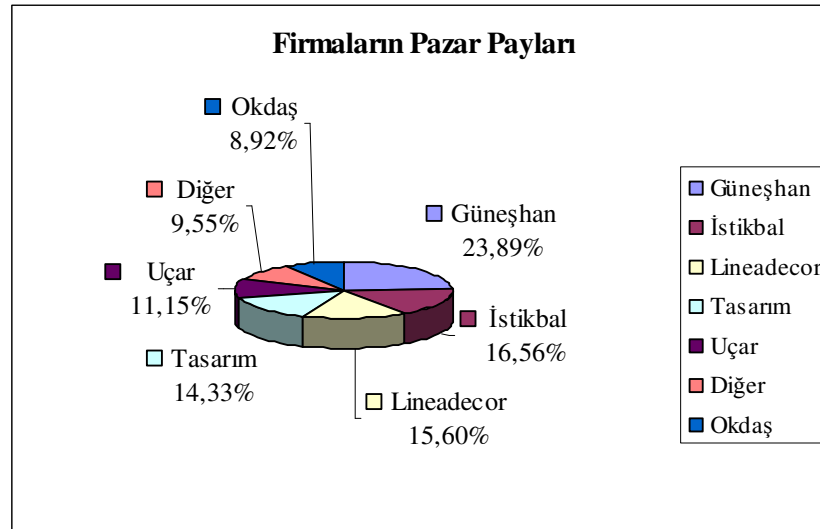
Firmaların ortalama aylık ürün satış miktarları aşağıdaki Tablo 58'de görülmektedir.

Tablo 58. Firmaların Ortalama Aylık Ürün Satış Miktarları

Firma Adı	Ortalama Satış Miktarı (Adet)
Güneşhan Mobilya ve Mutfak	20-30
Uçar Mutfak	8-12
Lineadecor	5 - 9
Okdaş Mobilya ve Mutfak	6-10
Tasarım Mutfak ve Banyo	10-20
İstikbal Regina	6-10
Diğer	6-14

Tablo 58'den de görüleceği gibi, Güneşhan Mobilya ve Mutfak aylık 20-30 adet ortalama ürün satışı ile ilk sıradadır. En az ortalama ürün satışını ise, aylık 5-9 adet ortalama ürün satışı ile Lineadecor yapmaktadır.

Bu bilgilere göre, firmaların pazar payları aşağıdaki Şekil 35'te görülmektedir.

Şekil 35. Firmaların Pazar Payları

Yukarıdaki Şekil 35'ten de görüleceği gibi, Güneşhan Mobilya ve Mutfak %23,89'luk pazar payı ile ilk sırada yer almaktadır. En az pazar payına sahip olan firma ise, %8,92'lik pazar payı ile Okdaş Mobilya ve Mutfak'tır.

Firmaların “pazar payı” kriterine göre aldıkları örgütsel başarı puanları aşağıdaki Tablo 59’da görülmektedir.

Tablo 59. Firmaların Pazar Payı Kriterine Göre Örgütsel Başarı Puanları

Firma Adı	Pazar Payı (Yüzde)	Pazar Payı Kriterine Göre Örgütsel Başarı Puanı
Güneşhan Mobilya ve Mutfak	23,89	6
Uçar Mutfak	11,15	2
Lineadecor	15,60	4
Okdaş Mobilya ve Mutfak	8,92	1
Tasarım Mutfak ve Banyo	14,33	3
İstikbal Regina	16,56	5
Diğer	9,55	-
Toplam	100,00	

Yukarıdaki Tablo 59’da pazar payı kriterine göre örgütsel başarı puanı verilirken, en fazla pazar payına sahip olan firmaya (Güneşhan Mobilya ve Mutfak %23,89) 6 puan, en az pazar payına sahip olan firmaya (Okdaş Mobilya ve Mutfak %8,92) ise 1 puan verilmiştir.

3.7.4.3. Firmaların Ortalama Kar Kriterine Göre Değerlendirilmesi

Firmaların son üç yılda elde ettikleri karlar ve bu üç yıl sonundaki ortalama karları aşağıdaki Tablo 60’da görülmektedir.

Tablo 60. Firmaların Son Üç Yılda Elde Ettikleri Ortalama Karları

Firma Adı	2005 Yılı Karı (YTL)	2006 Yılı Karı (YTL)	2007 Yılı Karı (YTL)	Ortalama Kar (YTL)
Güneşhan Mobilya ve Mutfak	150000	180000	140000	156666
Uçar Mutfak	50000	50000	50000	50000
Lineadecor	90000	100000	40000	76666
Okdaş Mobilya ve Mutfak	40000	60000	60000	53333
Tasarım Mutfak ve Banyo	60000	100000	100000	86666
İstikbal Regina	120000	120000	30000	90000
Sektör Ortalaması	85000	101666	70000	85555

Tablo 60'tan da görüleceği gibi, Güneşhan Mobilya ve Mutfak son üç yıla göre 156666 YTL ile en fazla ortalama kara sahip olan firmadır. En az ortalama kara sahip olan firma ise 50000 YTL ile Uçar Mutfak'tır.

Firmaların “ortalama kar” kriterine göre aldıkları örgütsel başarı puanları aşağıdaki Tablo 61’de görülmektedir.

Tablo 61. Firmaların Ortalama Kar Kriterine Göre Örgütsel Başarı Puanları

Firma Adı	Ortalama Kar (YTL)	Ortalama Kar Kriterine Göre Örgütsel Başarı Puanı
Güneşhan Mobilya ve Mutfak	156666	6
Uçar Mutfak	50000	1
Lineadecor	76666	3
Okdaş Mobilya ve Mutfak	53333	2
Tasarım Mutfak ve Banyo	86666	4
İstikbal Regina	90000	5

Yukarıdaki Tablo 61’de ortalama kar kriterine göre örgütsel başarı puanı verilirken, son üç yıldaki en fazla ortalama kara sahip olan firmaya (Güneşhan Mobilya ve Mutfak) 6 puan, en az ortalama kara sahip olan firmaya (Uçar Mutfak) ise 1 puan verilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 62’de her üç kriter de dikkate alınarak toplam örgütsel başarı puanları hesaplanmıştır.

Tablo 62. Firmaların Toplam Örgütsel Başarı Puanları

Firma Adı	Kuruluş Yılı Kriterine Göre Ö.B.P.	Pazar Payı Kriterine Göre Ö.B.P.	Ortalama Kar Kriterine Göre Ö.B.P.	Toplam Ö.B.P.
Güneşhan Mobilya ve Mutfak	6	6	6	18
Uçar Mutfak	5	2	1	8
Lineadecor	4	4	3	11
Okdaş Mobilya ve Mutfak	3	1	2	6
Tasarım Mutfak ve Banyo	2	3	4	9
İstikbal Regina	1	5	5	11

Yukarıdaki Tablo 62’den de görüleceği gibi, toplam örgütsel başarı puanı en yüksek olan firma Güneşhan Mobilya ve Mutfak (18 puan) iken, Okdaş Mobilya ve Mutfak toplam örgütsel başarı puanı en düşük olan (6 puan) firmadır.

Sonuç olarak firmaların örgütsel başarı düzeyleri ile ilgili yapılan araştırma bulgularına göre; Güneşhan Mobilya ve Mutfak diğer firmalara göre daha fazla örgütsel başarı düzeyine sahiptir. Onu İstikbal Regina ve Lineadecor izlemektedir. Daha sonra sırasıyla Tasarım Mutfak ve Banyo, Uçar Mutfak ve Okdaş Mobilya ve Mutfak gelmektedir.

3.7.5. Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile Örgütsel Başarı İlişkisi

3.7.5.1. Yapıyı Kurma Liderlik Davranışı ile Örgütsel Başarı Puanı Karşılaştırması

Yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışları ile örgütsel başarı arasındaki ilişki düzeyinin önemliliği için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucu aşağıdaki Tablo 63’te görülmektedir.

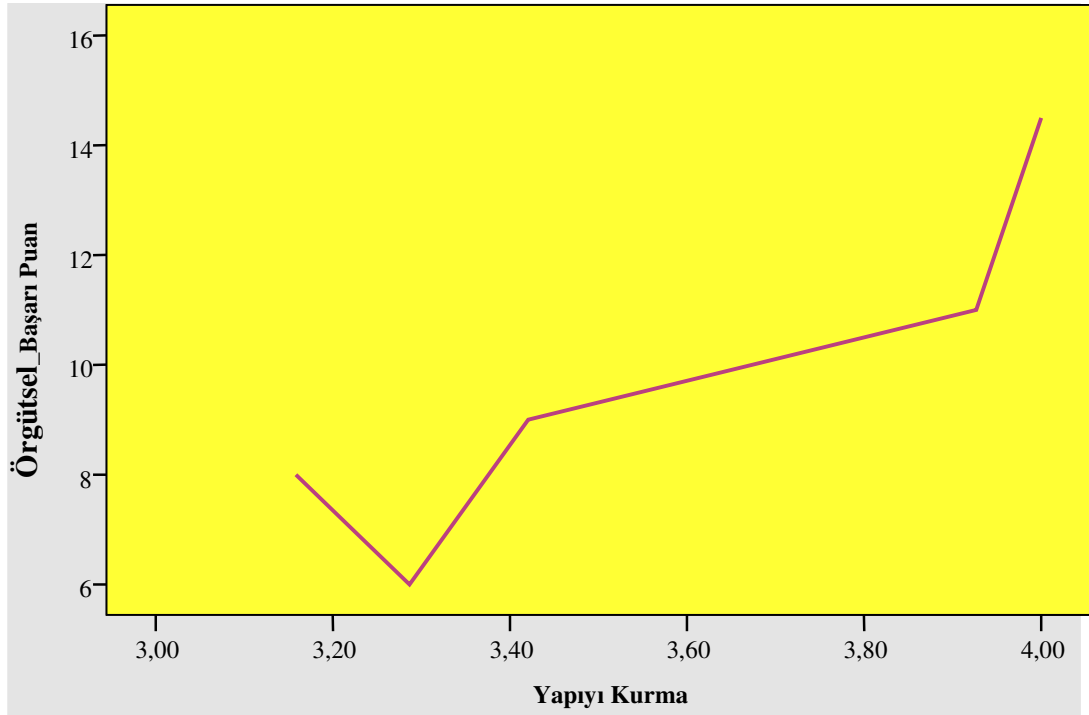
Tablo 63. Yapıyı Kurma Liderlik Davranışı İle Örgütsel Başarı Arasındaki Korelasyon İlişkisi

		Örgütsel Başarı Puanı	Yapıyı Kurma
Örgütsel Başarı Puanı	Pearson Korelasyon	1	,770(*)
	Anlamlılık Düzeyi (Tek Yönlü)		,037
	N	6	6
Yapıyı Kurma	Pearson Korelasyon	,770(*)	1
	Anlamlılık Düzeyi (Tek Yönlü)	,037	
	N	6	6

Yukarıdaki Tablo 63'ten de görüleceği gibi, yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışları ile örgütsel başarı düzeyi arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0.770$). Korelasyon testi de %95 güvenle bu iki değişkenin ilişkili olduğunu göstermektedir ($0.037 < 0.05$). Yani; yapıyı kurma liderlik davranışı yüksek olan yöneticilerin başında bulunduğu firmaların %95 olasılıkla örgütsel başarı düzeyleri de yüksek olmaktadır.

Bu ilişkiyi aşağıdaki Şekil 36'dan da görmemiz mümkündür.

Şekil 36. Yapıyı Kurma Liderlik Davranışı İle Örgütsel Başarı Arasındaki Korelasyon İlişkisini Gösteren Serpilme Diyagramı



Şekil 36'dan da görüleceği gibi yöneticilerin yapıyı kurma liderlik davranışları arttıkça örgütsel başarı düzeyleri de artmaktadır. Yani yapıyı kurma liderlik davranışları ile örgütsel başarı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.7.5.2. İlişki Kurma Liderlik Davranışı İle Örgütsel Başarı Puanı Karşılaştırması

Yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışları ile örgütsel başarı arasındaki ilişki düzeyinin önemliliği için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucu aşağıdaki Tablo 64’te görülmektedir.

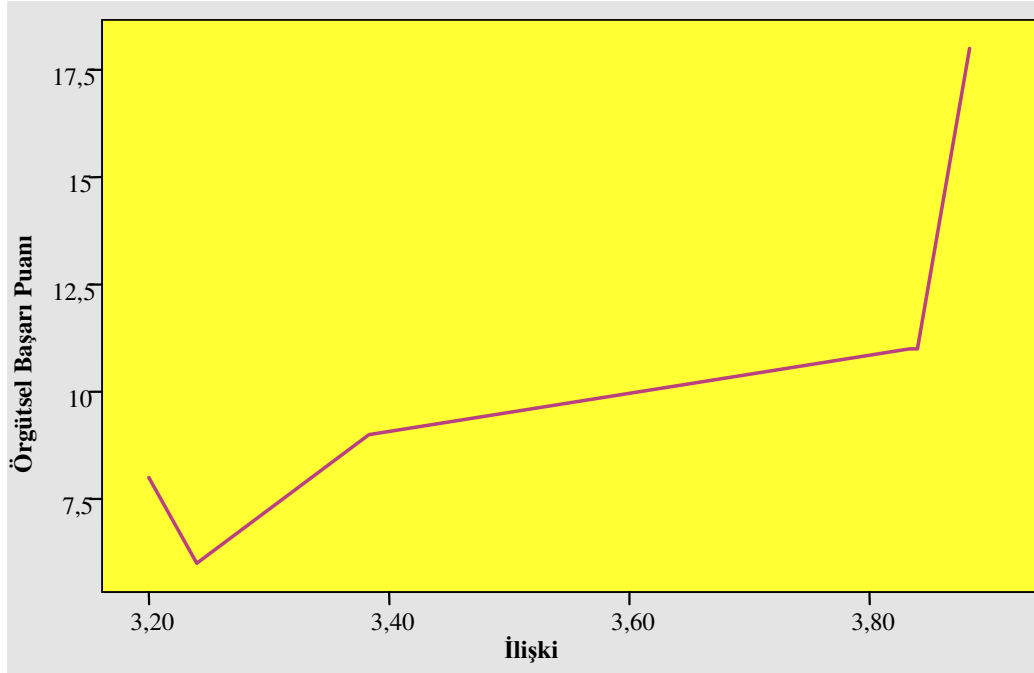
Tablo 64. İlişki Kurma Liderlik Davranışı İle Örgütsel Başarı Arasındaki Korelasyon İlişkisi

		Örgütsel Başarı Puanı	İlişki
Örgütsel Başarı Puanı	Pearson Korelasyon	1	,795(*)
	Anlamlılık Düzeyi (Tek Yönlü)		,029
	N	6	6
İlişki	Pearson Korelasyon	,795(*)	1
	Anlamlılık Düzeyi (Tek Yönlü)	,029	
	N	6	6

Yukarıdaki Tablo 64’ten de görüleceği gibi, yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışları ile örgütsel başarı düzeyi arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0.795$). Korelasyon testi de %95 güvenle bu iki değişkenin ilişkili olduğunu göstermektedir ($0.029 < 0.05$). Yani; ilişki kurma liderlik davranışı yüksek olan yöneticilerin başında bulunduğu firmaların %95 olasılıkla örgütsel başarı düzeyleri de yüksek olmaktadır.

Bu ilişkiyi aşağıdaki Şekil 37’den de görmemiz mümkündür.

Şekil 37. İlişki Kurma Liderlik Davranışı İle Örgütsel Başarı Arasındaki Korelasyon İlişisini Gösteren Serpilme Diyagramı



Şekil 37'den da görüleceği gibi yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışları arttıkça örgütsel başarı düzeyleri de artmaktadır. Yani ilişki kurma liderlik davranışları ile örgütsel başarı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.8. SONUÇ

Hazır mutfak sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışlarını betimlemeleri incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Hazır mutfak sektöründeki yöneticilerin firma değişkenine göre, yapıyı kurma ve ilişki kurma liderlik davranışlarının aldıkları puanlar ortalama bakımından birbirlerine çok yakın olmakla birlikte, ilişki kurma liderlik davranışlarının yapıyı kurma liderlik davranışlarına göre daha ön planda olduğu söylenebilir. Selami Sargut (2001), yöneticiler üzerinde ülkemizde yapılan araştırmalarda genel olarak yöneticilerimizin ilişki yönelimli olduklarını söylemektedir. Sargut'a göre (2001), Türk yöneticilerine davranışlarına ilişkin soru kağıdı uygulandığında genellikle ilişkiye yönelik davranış sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmadaki sonuçlarda da yöneticilerin ilişki kurma liderlik davranışlarına daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Yani araştırma sonuçları bu konuda daha önce yapılmış olan çalışmaları desteklemektedir.

Çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının; yaş, cinsiyet, örgüt biriminde çalışılan süre ve bağlı bulunulan üst ile birlikte çalışılan süre değişkenlerine göre değişmemesi, çalışanlar arasındaki günlük ilişkilerin bir sonucu olabilir. Örneğin çalışanların boş zamanlarda yöneticileri hakkında yorum yapmaları konu ile ilgili ortak bir bakış açısına sahip olmalarını sağlamış olabilir.

Çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının; çalıştıkları firma ve çalışılan örgüt birimi değişkenlerine göre değişmesi ise, farklı firmalarda çalışanların ve farklı örgüt birimlerinde çalışanların günlük ilişkilerinde ve işlerinde birbirlerinden bağımsız olarak çalışmaları ve birbirlerinin yöneticilerinin liderlik davranışları ile ilgili algılamalarını etkileyememeleri sonucu ortaya çıkmış olabilir.

Güneşhan Mobilya, İstikbal ve Lineadecor yöneticilerinin diğer firma yöneticilerine göre hem yapıyı kurma hem de ilişki kurma liderlik davranışları bakımından çalışanları tarafından daha olumlu algılandığını, Tasarım Mobilya, Uçar Mobilya ve Okdaş Mobilya yöneticilerinin ise, diğer üç firma yöneticilerine göre yapıyı kurma ve ilişki kurma liderlik davranışları bakımından daha olumsuz algılandığını söyleyebiliriz.

Hazır mutfak sektöründe faaliyet gösteren firmaların örgütsel başarı düzeyleri incelendiğinde ise; Güneşhan Mobilya ve Mutfak'ın diğer firmalara göre daha fazla örgütsel başarı düzeyine sahip olduğu, daha sonra ise sırasıyla İstikbal Regina, Lineadecor, Tasarım Mutfak ve Banyo, Uçar Mutfak ve Okdaş Mobilya ve Mutfak'ın geldiği görülmektedir.

Çalışmanın bütününde yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel başarı üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Liberson ve O'Conner ve diğer yerli-yabancı bilim adamlarınca yapılan araştırma bulgularına göre liderlerin davranışlarının örgütsel başarıya ulaşmada etkisi vardır. İşte yukarıdaki sonuçlar ve korelasyon testi de yöneticilerin liderlik davranışları ile örgütsel başarı arasında bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır.

Sonuç olarak günümüzde örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi ve başarıya ulaşabilmesi yöneticilerinin lider davranışları göstermelerine ve bu yolla çalışanları etkilemelerine bağlıdır.

Çalışmada yapılan analizler hazır mutfak sektörü ile sınırlandırılmıştır. Bu çalışma aynı konuda farklı değişkenlerin (örneğin yöneticilerin eğitim durumları, yaşları, cinsiyetleri vb.) inceleneceği ve karşılaştırılacağı çalışmalar için ipuçları vermektedir. Ayrıca daha büyük bir örnekleme çalışılması sonuçların daha fazla genellenmesini sağlayabilir.

KAYNAKÇA

AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay

2002 İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi,
(4.Basım)

AKAT, Ömer

2004 Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama,
İstanbul: Hünkar Ofset Matbaacılık, (3. Basım).

AKÇALI, Nazif

1995 Siyaset Bilimine Giriş, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

AKÇAYLI, Nurhan

1995 Yönetime Katılma ve Özyönetim, Bursa: Ezgi Kitabevi.

AKDEMİR, Ali

2004 İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Çanakkale: Onsekizmart Üniversitesi
Biga İ.İ.B.F.

AKDEMİR, Ali ve KASIMOĞLU, Murat

2004 “Liderlik Araştırmaları Üzerine Yapılan Çalışmaların İncelenmesi”,
Yönetim Bilimleri Dergisi, Çanakkale: İ.İ.B.F. Biga, Cilt: 2, Sayı: 1,
s. 15-20.

AKIN, Bahadır H.

2001 Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi, Konya: Çizgi
Kitabevi.

AKIN, Bahadır H. ve ŞİMŞEK, Şerif M.

2003 Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Konya: Çizgi Kitabevi.

AKIN, Özcan

2001 Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Bursa: Ezgi Kitabevi.

AKTAN, Can Coşkun

2003 Değişim Çağında Yönetim, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül

2001 İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları, (4. Basım).

ALDER, Harry (Çev: Fatma Can Akbaş)

2000 Sağ Beyin Yöneticisi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

ARGYRIS, Chris (Çev: Barış Özçorlu)

2005 “Akıllı İnsanlara Öğrenmeyi Öğretmek”, İçinde: **Harvard Business Review**: Lider Geliştirme, İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No: 456.

ARICIOĞLU, Atilla M.

2002 Yönetimsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Vol. 4, s. 26-42.

AUGIER, Mie ve TEECE, J. David

2005 “Reflections on (Schumpeterian) Leadership: A Report on a Seminar on Leadership and Management Education”, **California Management Review**, Vol. 47, No: 2, s. 114-136.

AVOLIO, J. Bruce, HOWELL, M. Jane ve SOSIK, J. John

1999 “A Funny Thing Happened on the Way to the Bottom Line: Humor as a Moderator of Leadership Style Effects”, **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No: 2, s. 219-227.

AYDOĞAN, Metin

2005 Yeni Dünya Düzeni Kemalizm ve Türkiye, Umay Yayınları, 2. Cilt, (16. Basım).

BALCI, Yunus

2002 Türk Romanında Aydın Problemi, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.

BALTAŞ, Zuhâl ve BALTAŞ, Acar

2000 Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul: Remzi Kitabevi, (20. Basım).

BARANSEL, Atilla

1993 Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Birinci Cilt: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, (3. Basım).

BARUTÇUGİL, İsmet

2002a Bilgi Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, (2. Basım).

BARUTÇUGİL, İsmet

2002b Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BARUTÇUGİL, İsmet

2004a Değişen Dünyada Yönetim ve İnsan Kaynakları, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BARUTÇUGİL, İsmet

2004b Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BARUTÇUGİL, İsmet

2006 Yöneticinin Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BASS, M. Bernard

- 1997 “Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 17, No: 3, s. 19-28.

BASS, M. Bernard

- 1999a “On the Taming of Charisma: A Reply to Janice Beyer”, **Leadership Quarterly**, Vol. 10, No: 4, s. 541-553.

BASS, M. Bernard

- 1999b “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 8, No: 1, s. 9-32.

BAŞARAN, Ethem İbrahim

- 1984 Yönetime Giriş, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 135.

BAŞARAN, Ethem İbrahim

- 1992 Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Ankara: Gül Yayınevi.

BAŞARAN, Ethem İbrahim

- 2000 Yönetim, Ankara: Feryal Matbaası.

BAYKAL, Besim

- 1981 Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler, İstanbul: Met/Er Matbaası.

BAYSAL, Can A. ve TEKARSLAN, Erdal

- 1987 Davranış Bilimleri I-II, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 191.

BEATTY, Jack (Çev: Osman Akınhay).

1998 Peter Drucker'a Göre Dünya, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

BENNIS, G. Warren

1989 "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 2, No: 1, s. 6-10.

BENNIS, G. Warren

1999 "The Leadership Advantage", **Leader to Leader**, Spring, s. 18-23.

BENNIS, Warren (Çev: Utku Teksöz)

2003 Bir Lider Olabilmek, İstanbul: Sistem Yayıncılık, (4. Basım).

BENNIS, G. Warren (Çev: Barış Özçorlu)

2005 "Liderlik Potaları", **Harvard Business Review**: Lider Geliştirme, İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No: 456.

BERBEROĞLU, Güneş

2002 Yönelme, İçinde: **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 951, (5. Basım).

BERSON, Yair, DAN, Orrie ve YAMMARINO, J. Francis

2006 "Attachment Style and Individual Differences in Leadership Perceptions and Emergence", **Journal of Social Psychology**, Vol. 146, No: 2, s. 165-182.

BESLER, Senem

2004 İşletmelerde Stratejik Liderlik, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş.

BİNGÖL, Dursun

1998 İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş. (4. Basım).

BOEHNKE, Karen, BONTIS, Nick, DISTEFANO, J. Joseph, DISTEFANO, C. Andrea

1999 “Transformational Leadership: An Examination of Cross-Cultural Differences and Similarities”, **Working Paper Series**, January, ISSN No: 0317-9869.

BOMMER, H. William, RICH, A. Gregory ve RUBIN, S. Robert

2005 “Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26, s. 733-753.

BOYATZIS, E. Richard

1993 “Beyond Competence: The Choice to be A Leader”, **Human Resource Management Review**, Vol. 3, No: 1, s. 1-14.

BOZKURT, Veysel (Derl: Aşkın Keser)

2002 “Enformasyon Toplumu ve Eğitim”, İçinde: **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

BROWN, J. Douglas ve LORD, G. Robert

1999 “The Utility of Experimental Research in the Study of Transformational/Charismatic Leadership”, **Leadership Quarterly**, Vol. 10, No: 4, s. 531-539.

BROWN, William, F. ve MOSHAVI, Dan

2005 “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: A Potential Pathway for An Increased Understanding of Interpersonal Influence”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26, s. 867-871.

BUDAK, Gönül

1998 Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

CAN, Halil

2005 Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi, (7. Basım).

CANMAN, Doğan A.

1995 Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260.

CASSON, N. Herbert (Çev: Özcan Ünlü)

2003 İnsan Yönetme Sanatı, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

CELEP, Cevat

2004 Dönüşümsel Liderlik, Ankara: Anı Yayıncılık.

CEMALCILAR, İlhan

1999 Pazarlama Kavramlar Kararlar, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş.

CEYLAN, Canan

2003 “Koçluk Davranışlarının Farklı Liderlik Tipleriyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, İçinde: **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Afyon.

CHOI, Jaepil

2006 “A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 13, No: 1, s. 24-43.

COADE, Neil (Çev: Aydın Ekim Savran).

2002 Her Koşulda Yaratıcı Olmak, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

CONGER, A. Jay ve KANUNGO, N. Rabindra

1987 "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", **Academy of Management Review**, Vol. 12, No: 4, s. 637-647.

CONGER, A. Jay, KANUNGO, N. Rabindra ve MENON, T. Sanjay

2000 "Charismatic Leadership and Follower Effects", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21, s. 747-767.

CONNELLY, S. Mary, GILBERT, A. Janelle, ZACCARO, J. Stephen, THRELFALL, Victoria, K., MARKS, A. Michelle ve MUMFORD, D. Michael

2000 "Exploring the Relationship of Leadership Skills and Knowledge to Leader Performance", **Leadership Quarterly**, Vol. 11, No: 1, s. 65-86.

CURTIN, L. Leah

1995 "The Gold Collar Leader...?", **Nursing Management**, Vol. 26, No: 10, s. 7-8.

ÇELEBİOĞLU, Fuat

1988 Örgütsel Değişim, İstanbul: Gençlik Basımevi.

ÇETİN, Adil M.

2006 Yönetici Nasıl olmalı?, İstanbul: Bilge Oğuz Yayıncılık.

DAFT, L. Richard

2004 Organization Theory and Design: International Student Edition, Thomson Learning, South-Western, (Eighth Edition).

DALAY, İsmail, COŞKUN, Recai ve ALTUNIŞIK, Remzi

2002 Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş.

- DE VRIES, E. Reinout, ROE, A. Robert ve TAILLIEU, C.B. Tharsi
 1999 “On Charisma and Need for Leadership”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 8, No: 1, s. 109-133.
- DE VRIES, K. Manfred (Çev: Zülfü Dicleli)
 2007 Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı, İstanbul: MESS Yayınları.
- DEMİR, Kamile ve ELMA, Cevat
 2003 Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara: Anı Yayıncılık, (2. Basım).
- DİNÇER, Ömer
 2004 Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., (7. Basım).
- DOLGUN, Uğur
 2003 Girişimcilik, İstanbul: Alfa Yayınları.
- DOWLING, J. Michael ve McGEE, E. Jeffrey
 1994 “Business and Technology Strategies and New Venture Performance: A Study of the Telecommunications Equipment Industry”, **Management Science**, Vol. 40, No: 12, s. 1663- 1667.
- DRUCKER, F. Peter (Çev: Fikret Üçcan).
 1998 Gelecek İçin Yönetim: 1990’lar ve Sonrası, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, (5. Basım).
- DRUCKER, Peter F. (Çev: İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon).
 2000 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, (2. Basım).

DRUCKER, Peter F. (Çev: Mehmet Zaman)

2003 Geleceğin Toplumunda Yönetim, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

DUBINSKY, J. Alan, YAMMARINO, J. Francis ve JOLSON, A. Marvin

1995 “An Examination of Linkages Between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 9, No: 3, s. 315-335.

DURA, Cihan

1990 Bilgi Toplumu, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, Yayın No: 1244.

DÜREN, Zeynep A.

2000 2000’li Yıllarda Yönetim, İstanbul: ALFA Yayınları, (2. Basım).

DVIR, Taly, EDEN, Dov, AVOLIO, J. Bruce, ve SHAMIR, Boas

2002 “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment”, **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No: 4, s. 735-744.

EFİL, İsmail

1995 Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

EFİL, İsmail

2006 İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: ALFA AKADEMİ Ltd. Şti., (8. Basım).

ELENKOV, S. Detelin, JUDGE, William ve WRIGHT, Peter

2005 “Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study”, **Strategic Management Journal**, Vol. 26, s. 665-682.

ERDOĞAN, İlhan

1991 İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 242, (3. Basım).

EREN, Erol

1993 Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., (4. Basım).

EREN, Erol

1996 Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., (3. Basım).

EREN, Erol

2004 Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: BETA Bas. Yay. Dağ. A.Ş. (8. Basım).

EREN, Erol

2005 İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., (7. Basım).

ERGUN, Turgay

1981 Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No: 1991, s. 121-127.

ERKAN, Hüsnü

1994 Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, İzmir: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 326, Bilim Dizisi: 8, (2. Basım).

ERTÜRK, Mümin

2000 İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., (3. Basım).

ERTÜRK, Mümin

2006 İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş.,
(6. Basım).

ERYILMAZ, Bilal

1998 Kamu Yönetimi, İstanbul: Erkam Matbaacılık, (4. Basım).

FINDIKÇI, İlhami

1996 Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, İstanbul: Kültür
Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.

FITZ-ENZ, Jac ve PHILLIPS, J. Jack (Çev: Pınar Alp Dinç)

2001 İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon, İstanbul: Sistem
Yayıncılık.

FLORIDA, Richard ve GOODNIGHT

2006 “Yaratıcılık İçin Yönetmek”, İçinde: **Harvard Business Review**:
Yüksek Performanslı Kuruluş, İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No:
508.

FLYNN, J. Francis ve STAW, M. Barry

2004 “Lend Me Your Wallets: The Effect of Charismatic Leadership on
External Support for An Organization”, **Strategic Management
Journal**, Vol. 25, s. 309-330.

FUQUA, R. Dale ve NEWMAN, L. Jody

2004 “Moving Beyond the Great Leader Model”, **Consulting Psychology
Journal: Practice and Research**, Vol. 56, No: 3, s. 146-153.

GARDNER L. William and AVOLIO J. Bruce

1998 “The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective”,
Academy of Management Review, Vol. 23, No: 1, s. 32-58.

GENÇ, Nurullah

2005 Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayıncılık, (2. Basım).

GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, R. ve McKEE, A. (Çev: F. Nayır ve O. Deniztekin)

2005 Yeni Liderler, İstanbul, Varlık Yayınları, (4. Basım).

GORDON, Thomas (Çev: Emel Aksay)

1999 E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi: Katılımcı Yönetimin Temeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık, (3. Basım).

GREINER, E. Larry

1973 “What Managers Think of Participative Leadership”, **Harvard Business Review**, Vol: 3-4, s. 111-117.

GÜRBÜZ, Sait

2006 “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar, Cilt: 3, Yıl: 2, Sayı: 1, s. 48-75.

HAMM, John

2006 “The Five Messages Leaders Must Manage”, **Harvard Business Review**, Vol: 5, s. 114-123.

HANÇERLİOĞLU, Orhan

2000 Felsefe Ansiklopedisi, İstanbul: Remzi Kitabevi, (3. Basım).

HATİBOĞLU, Zeyyat

1993 Temel Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş.

- HERSEY, Paul, BLANCHARD, H. Kenneth ve JOHNSON, E. Dewey
2001 Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, (Eighth Edition).
- HICKS, G. Herbert (Çev: Osman Tekok).
1974 Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Ankara: San Matbaası, 1. Cilt.
- HICKS, G. Herbert ve GULLETT, Ray C.
1981 Management, McGraw-Hill, Inc., (Fourth Edition).
- HILL, A. Linda
2004 “New Manager Development for the 21st Century”, **Academy of Management Executive**, Vol. 18, No: 3, s. 121-126.
- HOUSE, J. Robert and ADITYA, N. Ram
1997 “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, **Journal of Management**, Vol. 23, No: 3, s. 409-473.
- HOUSE, J. Robert
1999 “Weber and the Neo-Charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer”, **Leadership Quarterly**, Vol. 10, No: 4, s. 563-574.
- HOWELL, M. Jane ve HIGGINS, A. Christopher
1990 “Champions of Technological Innovation”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, s. 317-341.
- HOWELL, M. Jane ve AVOLIO, J. Bruce
1992 “The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?” **Academy of Management Executive**, Vol. 6, No: 2, s. 43-54.

ILIES, Remus, JUDGE, Timothy ve WAGNER, David

- 2006 “Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 13, No: 1, s. 1-22.

IRELAND, Duane R. ve HITT, A. Michael

- 2005 “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21. Century: The Role of Strategic Leadership”, **Academy of Management Executive**, Vol. 19, No: 4, s. 63-77.

İŞİĞİÇOK, Özlem (Derl: Aşkın Keser)

- 2002 “Çağımızın Yeni Gerçeği: Hızla Artan Altın Yakalı Bilgi İşçisi Talebi ve Sonuçları”, İçinde: **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

İLTER, Kemal H.

- 2007 Bilgeliğe Giden Yol Mideden Geçer mi?, Pivolka Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 20, Mart, s. 1-32.

İMREK, Kemal M.

- 2004 Lider Olmak: Liderlik-Lider Yöneticilik, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş.

İSLAMOĞLU, H. Ahmet

- 2000 Pazarlama Yönetimi, Stratejik ve Global Yaklaşım, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., (2. Basım).

JUNG, I. Dong and AVOLIO, J. Bruce

- 1999 “Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions”, **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No. 2, s. 208-218.

JUNG, I. Dong ve AVOLIO, J. Bruce

- 2000 “Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21, s. 949-964.

KABASAKAL, Hayat ve DASTMALCHIAN, Ali

- 2001 “Introduction to the Special Issue on Leadership and Culture in the Middle East”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 50, No: 4, s. 479-488.

KAMPSCHROER, Kevin, HEERWAGEN, Judith ve POWELL, Kevin

- 2007 “Creating and Testing Workplace Strategy”, **California Management Review**, Vol. 49, No: 2, s. 119-137.

KARAGÜL, Mehmet

- 2002 Beşeri Sermayenin İktisadi Gelişmedeki Rolü ve Türkiye Boyutu, Ankara: Anıt Matbaası.

KARAKAYA, Abdullah

- 2002 “Emniyet Mensuplarının Demografik Özellikleri ile Stres Faktörleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Teknoloji Dergisi**, Yıl: 5, Sayı 1-2, s. 71-81.

KASIMOĞLU, Murat, HALICI, Ali ve ÇÖKLÜ, Ece

- 2003 “İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında İşlem Gören Firmaların Yaşam Fonksiyonlarının İncelenmesi”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Afyon.

KEÇECİOĞLU, Tamer

- 2003 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

KESER, Aşkın (Derl: Aşkın Keser)

2002 “Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Dönüşümler”,
İçinde: **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

KIRIM, Arman

2004 Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul: Sistem Yayıncılık,
(6.Basım).

KIRKPATRICK, A. Shelley ve LOCKE, A. Edwin

1991 “Leadership: Do Traits Matter?”, **Academy of Management Executive**, Vol. 5, No: 2, s. 48-60.

KLEIN, J. Katherine, ZIEGERT, C. Jonathan, KNIGHT, P. Andrew ve XIAO, Yan

2006 “Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized
Leadership in Extreme Action Teams”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 51, No: 12, s. 590-621.

KOPARAL, Celil

2002 Yönetim Kavramı, İçinde: **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu
Üniversitesi Yayınları, No: 951, (5. Basım).

KOR, Y. Yasemin ve LEBLEBICI, Hüseyin

2005 “How do Interdependencies Among Human-Capital Deployment,
Development, and Diversification Strategies Affect Firms’ Financial
Performance?”, **Strategic Management Journal**, Vol. 26, s. 967-985.

KOTTER, P. John

1996 Leading Change, Boston, Massachusetts: Harvard Business School
Pres.

KOTTER, P. John (Çev: Tefik Ertan)

2003 Matsushita Liderliği, İstanbul: Sistem Yayıncılık, (5. Basım).

KÖSE, Sevinç, KARTAL, Burak ve KAYALI, Nilgün

- 2003 “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 20, Ocak-Haziran, s. 1-19.

KUHNERT, W. Karl ve LEWIS, Philip

- 1987 “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/ Developmental Analysis”, **Academy of Management Review**, Vol. 12, No: 4, s. 648-657.

KUTLU, Erol

- 2000 Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1209.

LAKSHMAN, C.

- 2006 “A Theory of Leadership for Quality: Lessons from TQM for Leadership Theory”, **Total Quality Management**, Vol. 17, No: 1, s. 41-60.

LEBLEBICI, Hüseyin ve SALANCIK, R. Gerald

- 1989 “The Rules of Organizing and the Managerial Role”, **Organization Studies**, Vol. 10, No: 3, s. 301-325.

LEBLEBICI, Hüseyin ve SHAH, Nina

- 2004 “The Birth, Transformation and Regeneration of Business Incubators as New Organisational Forms: Understanding the Interplay Between Organisational History and Organisational Theory”, **Business History**, Vol. 46, No: 3, s. 353-380.

LINDSEY, Davis

- 2005 “New-Collar Worker”, **American Society for Training and Development**, August, s. 16.

LOCKE, A. Edwin

2005 “Why Emotional Intelligence is an Invalid Concept”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26, s. 425-431.

LUTHANS, Fred

1992 Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc., (Sixth Edition).

MACDONALD, John (Çev: Emel Köymen)

1999 Bir Haftada Toplam Kalite Yönetimini Anlama, İstanbul: Dünya Yayıncılık.

MANZ, C. Charles ve NECK, P. Chris

1991 “Inner Leadership: Creating Productive Thought Patterns”, **Academy of Management Executive**, Vol. 5, No: 3, s. 87-95.

MATHEWS, Jose

2006 “Leader Relations Model: An Alternative Approach to the Traditional Process of Leadership”, **Journal of Business Perspective**, Vol. 10, No: 4, s. 37-48.

MAVİŞ, Fermani

2001 Genel İşletme, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

MESCON, H. Michael, ALBERT, Michael, KHEDOURI, Franklin

1988 Management, Harper and Row, Publishers, Inc., NewYork, (Third Edition).

MILLER, Alex ve DESS, G. Gregory

1996 Strategic Management, The McGraw-Hill Companies, Inc., (Second Edition).

MINTZBERG, Henry

1989 Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations, The Free Press, Simon and Schuster Inc., New York.

MIRVIS, Philip ve GOOGINS, Bradley

2006 "Stages of Corporate Citizenship", **California Management Review**, Vol. 48, No: 2, s. 104-126.

MİRZE, Kadri ve ÜLGEN, Hayri

2006 İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık, (3. Basım).

MUCUK, İsmet

2005 Temel İşletme Bilgileri, İstanbul: Türkmen Kitabevi, (3. Basım).

MUMFORD, D. M., MARKS, A. M., CONNELLY, S. M., ZACCARO, J. S., REITER-PALMON, R.

2000 "Development of Leadership Skills: Experience and Timing", **Leadership Quarterly**, Vol. 11, No: 1, s. 87-114.

MUTLU, C. E., KÖKALAN, Ö., ÖZ, S., DUYAR, Ş. P., ERGÜL, E.

2003 "Çokuluslu İşletmelerde Yöneticilerin Güç Kaynakları ve Örgüt Kültürü İlişkisi", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Afyon.

NOBLE, P. Barbara

1993 "Organizing the Future", **Harvard Business Review**, Vol: 7-8, s. 124.

ÖGE, Serdar

2005 "Düzen mi Düzensizlik (Kaos) mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme", **Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, s. 285-303.

ÖĞÜT, Adem

2003 Bilgi Çağında Yönetim, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, (2. Basım).

ÖZALP, İnan

1985 İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon, Eskişehir:
Bayteş Yayıncılık.

ÖZALP, İnan

2001 İşletme Yönetimi, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

ÖZALP, İnan

2002 Modern Yönetim Teorisi; Organizasyon, İçinde: **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 951, (5. Basım).

ÖZDEMİR, Şuayip, ALTUNIŞIK, Remzi ve TORLAK, Ömer

2002 “21. Yüzyılın Başında Pazarlama ve Satış Yöneticilerinin Pazarlama Anlayışlarının Değerlendirilmesi”, İçinde: **7. Ulusal Pazarlama Kongresi**, Afyon.

ÖZEL, Mustafa

1995 Stratejik Yönetim ve Liderlik, İstanbul, İz Yayıncılık, (2. Basım).

ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem

2001 Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No: 149, ETAM A.Ş.

PASTOR, Juan-Carlos, MEINDL, R. James ve MAYO, C. Margarita

2002 “A Network Effects Model of Charisma Attributions”, **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No: 2, s. 410-420.

PEARCE, L. Craig

- 2004 “The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work”, **Academy of Management Executive**, Vol. 18, No: 1, s. 47-57.

PEKER, Ömer ve AYTÜRK, Nihat

- 2000 Etkili Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, Ankara: Yargı Bas. Yay. Dağ. A.Ş.

PETRICK, A. Joseph, SCHERER, F. R., BRODZINSKI, D. J., QUINN, F. J. and AININA, F. M.

- 1999 “Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage”, **Academy of Management Executive**, Vol. 13, No: 1, s. 58-69.

PFEFFER, Jeffrey (Çev: Sinem Gül)

- 1995 Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, İstanbul: Gençlik Yayınları A.Ş.

PILLAI, Rajnandini, SCHRIESHEIM, A. Chester ve WILLIAMS, S. Eric

- 1999 “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study”, **Journal of Management**, Vol. 25, No: 6, s. 897-933.

POPPER, Micha, MAYSELESS, Ofra ve CASTELNOVO, Omri

- 2000 “Transformational Leadership and Attachment”, **Leadership Quarterly**, Vol. 11, No: 2, s. 267-289.

PURVANOVA, K. Radostina, BONO, E. Joyce ve DZIEWECZYNSKI, Jessica

- 2006 “Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance”, **Human Performance**, Vol. 19, No: 1, s. 1-22.

RICKARDS, Tudor ve MOGER, Susan

- 2006 “Creative Leaders: A Decade of Contributions from Creativity and Innovation Management Journal, **Creativity and Innovation Management**, Vol: 15, No. 1, s. 4-18.

ROE, Ann Mary

- 2001 “Cultivating the Gold-Collar Worker”, **Harvard Business Review**, No: 5, s. 32-33.

ROWE, Glenn W.

- 2001 “Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership”, **Academy of Management Executive**”, Vol. 15, No: 1, s. 81-94.

RUVOLO, M. Catherine, PETERSEN, A. Scott ve LeBOEUF, G. N. Joseph

- 2004 “Leaders are Made, Not Born: The Critical Role of A Developmental Framework to Facilitate An Organizational Culture of development”, **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Vol. 56, No: 1, s. 10-19.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

- 2000 İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TOKOL, Tuncer

- 2003 İşletme, Bursa: Furkan Ofset, (5. Basım).

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Vergiliel Melek

- 2005 Örgütsel Psikoloji, Bursa: ALFA AKTUEL Bas. Yay. Dağ. Ltd. Şti.

SARGUT, Selami A.

- 2001 Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, (2. Basım).

SARIN, Shikhar ve McDERMOTT, Christopher

- 2003 "The Effect Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application, and Performance of Cross-Functional New Product Development Teams", **Decision Sciences**, Vol. 34, No: 4, s. 707-739.

SCHERMERHORN, R. John, HUNT, G. James and OSBORN, N. Richard

- 1994 *Managing Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., (Fifth Edition).

SCHRIESHEIM, A. Chester, CASTRO, L. S., ZHOU, X. and YAMMARINO, J. F.

- 2001 "The Folly of Theorizing "A" but testing "B" A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and A Detailed Leader-Member Exchange Illustration", **Leadership Quarterly**, Vol. 12, s. 515-551.

SEIDMAN, Dov

- 2004 "The Case For Ethical Leadership", **Academy of Management Executive**, Vol. 18, No: 2, s. 134-138.

SHAMIR, Boas, ZAKAY, Eliav and POPPER, Micha

- 1998 "Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors Appraisals of Leader Performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 4, s. 387-409.

SHAMIR, Boas

- 1999 "Taming Charisma For Beter Understanding and Greater Usefulness: A Response to Beyer", **Leadership Quarterly**, Vol. 10, No. 4, s. 555-562.

SHEA, M. Christine and HOWELL, M. Jane

- 1999 “Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self-Efficacy and Task Performance”, **Leadership Quarterly**, Vol. 10, No: 3, s. 375-396.

SOSIK, J. John, POTOSKY, Denise ve JUNG, I. Dong

- 2002 “Adaptive Self-Regulation: Meeting Others’ Expectations of Leadership and Performance”, **The Journal of Social Psychology**, Vol. 142, No: 2, s. 211-232.

SPARROWE, T. Raymond, LIDEN, C. Robert ve KRAIMER, L. Maria

- 2001 “Social Networks and the Performance of Individuals and Groups”, **Academy of Management Journal**, Vol. 44, No: 2, s. 316-325.

SPARROWE, T. Raymond, SOETJIPTO, W. Budi ve KRAIMER, L. Maria

- 2006 “Do Leaders Influence Tactics Relate to Members Helping Behavior? It Depends on the Quality of the Relationship”, **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No: 6, s. 1194-1208.

SRIVASTAVA, Abhishek, BARTOL, M. Kathryn ve LOCKE, A. Edwin

- 2006 “Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No: 6, s. 1239-1251.

SUBAŞI, Necdet

- 1996 Türk Aydınının Din Anlayışı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

SUMMERS, H. Lawrence (Çev: Ahmet Kardam)

- 2004 “Fikirlerin Otoritesi”, İçinde: **Harvard Business Review**: Değişen Dünyada Liderlik, İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No: 427.

ŞEN, Sabahattin

1995 Türk Aydınını ve Kimlik Sorunu, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

ŞİMŞEK, Şerif M.

2001 Yönetim ve Organizasyon, Konya: Günay Ofset, (6. Basım).

ŞİMŞEK, Şerif M.

2006 İşletme Bilimlerine Giriş, Konya: Yelken Bas. Yay. Dağ.,
(13. Basım).

TATAR, Tefvik ve ÜNER, Mithat

1992 İşletmecilik İlkeleri, Ankara: Gazi Büro Yayınları.

TAŞKIN, Erdoğan

1997 Yöneticinin Sosyal Stratejisi, İstanbul: Kazancı Matbaacılık Sanayi
A.Ş.

TEK, B. Ömer

1999 Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye
Uygulamaları, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., (8. Basım).

TINAR, Yaşar M.

1990 “Örgütlerde Bir Rasyonelleşme ve İnsancıllaştırma Aracı Olarak
Öneri Sistemi”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi
Yayımları, Sayfa: (107-120).

TIPPINS, J. Michael ve SOHI, S. Ravipreet

2003 “It Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning A
Missing Link?”, **Strategic Management Journal**, Vol. 24, s. 745-
761.

TOPUZ, Hıfzı

2006 “Globalleşme Nedir?”, İçinde: **1. Ulusal Kültür Kongresi: Demokrasi Kültürü ve Globalleşme**, İstanbul: Promat Matbaacılık, (2. Basım).

TORTOP, Nuri, İSBİR, G. Eyüp ve AYKAÇ, Burhan

1999 Yönetim Bilimi, Ankara: Yargı Yayınevi, (3. Basım).

TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin ve ÖZER, Akif M.

2007 İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Nobel Yay. Dağ. Ltd. Şti., (2. Basım).

TOSUN, Kemal

1992 İşletme Yönetimi, Ankara: Savaş Yayınları, (6. Basım).

TUCKER, Sean, TURNER, Nick, BARLING, Julian, REID, M. Erin, ELVING, Cecilia

2006 “Apologies and Transformational Leadership”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 63, s. 195-207.

TUNCER, Doğan, AYHAN, Yaşar Doğan ve VAROĞLU, Demet

2007 Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara: Siyasal Kitabevi.

TUTAR, Hasan

2000 Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

TUTAR, Hasan

2000 Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

TÜRK, Murat

2003 Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

ULAŞ, Sema

- 2002 “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama”, Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

ULRICH, David and WIERSEMA, F. Margarethe

- 1989 “Gaining Strategic and Organizational Capability in A Turbulent Business Environment”, **Academy of Management Executive**, Vol. 3 No: 2, s. 115-122.

ULRICH, Dave, ZENGER, Jack ve SMALLWOOD, Norm

- 1999 Results-Based Leadership, Harvard Business School Pres, Boston, Massachusetts.

USDIKEN, Behlül

- 1992 “The Impact of Environmental Change on the Characteristics of Top Management Teams”, **British Journal of Management**, Vol. 3, s. 207-219.

ÜSTÜNDAĞ, Tülay

- 2002 Yaratıcılığa Yolculuk, Ankara: Pegem Yayıncılık.

VOSS, Tony (Çev: Mehmet Zaman)

- 2002 Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

WALDROOP, James ve BUTLER, Timothy (Çev: Barış Özçorlu)

- 2005 “Kötü Alışkanlıklarla Başa Çıkmak”, İçinde: **Harvard Business Review**: Lider Geliştirme, İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No: 456.

WANG, Hui, LAW, S. Kenneth, HACKETT, D. Rick, WANG, Duanxu, CHEN, X. Zhen

2005 “Leader-Member Exchange as A Mediator of The Relationship Between Transformational Leadership And Followers’ Performance And Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No: 3, s. 420-432.

WEISS, H. Donald (Çev: Erhan Tuskan)

1993 Başarılı Ekip Oluşturma, İstanbul: Rota Yay. Yap. Tan. Tic. Ltd. Şti.

WERNER, Isabel (Çev: Vedat Üner)

1993 Liderlik ve Yönetim, İstanbul: Rota Yayıncılık.

YAKUT, Özlem

2006 Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Küçükçekmece İlçesi Örneği, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

YAMMARINO, J. Francis, DUBINSKY, J. Alan, COMER, B. Lucette ve JOLSON, A. Marvin

1997 “Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol. 40, No: 1, s. 205-222.

YENİÇERİ, Özcan

2002 Örgütsel Değişiminin Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

YILMAZ, Hüseyin

2003 Entelektüel Liderlik Modeli ve İşletmeler İçin Önemi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, Seminer Çalışması.

YİĞİT, Rana

2000 “Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışları”, **C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 4.

YOZGAT, Osman

1989 İşletme Yönetimi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 435-668, (7. Basım).

YUKL, Gary

1999 “An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 8, No: 1, s. 33-48.

YUKL, Gary

2002 Leadership in Organizations, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, (Fifth Edition).

YUKL, Gary ve LEPSINGER, Richard

2005 “Improving Performance Through Flexible Leadership”, **Leadership in Action**, Vol. 25, No: 4, s. 23-24.

YUKL, A. Gary ve BECKER, S. Wendy

2006 “Effective Empowerment in Organizations”, **Organization Management Journal**, Vol. 3, No: 3, s. 210-231.

YURTSEVEN, Rıdvan

2001 Yaratıcı Yönetim, Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları.

YÜKSEL, Öznur

2000 İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, (3. Basım).

YÜKSELEN, Cemal

2000 Pazarlama: İlkeler-Yönetim, Ankara: Detay Yayıncılık, (2. Basım).

ZAHRA, A. Shaker

1999 “The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century”,
Academy of Management Executive, Vol. 13, No: 1, s. 36-42.

ZALEZNIK, Abraham

1990 “The Leadership Gap”, **Academy of Management Executive**, Vol. 4,
No: 1, s. 7-22.

ZALEZNIK, Abraham

1997 “Real Work”, **Harvard Business Review**, November-December,
s. 53-63.

ZENCİRKIRAN, Memet (Derl: Aşkın Keser)

2002 “Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumuna: Değişen Çalışma
Hayatı ve Yeni Değerler”, İçinde: **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**,
Bursa: Ezgi Kitabevi.

[.http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=223](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=223) 20-11-2006

[.http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.htm) 01-03-2008

[.http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1396&Itemid=36](http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1396&Itemid=36) 01-03-2008

[.http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=232](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=232) 18-02-2008

[.http://www.sabah.com.tr/2004/04/16/siy112.html](http://www.sabah.com.tr/2004/04/16/siy112.html) 17-12-2006 10-11-2007

[.http://www.webturkiyeportal.com/webforum/173229-rg-tlerde-de-i-imin-kritik-ba-ar-fakt-rleri.html](http://www.webturkiyeportal.com/webforum/173229-rg-tlerde-de-i-imin-kritik-ba-ar-fakt-rleri.html) 30-04-2008

[.http://tr.wikipedia.org/wiki/Prens_\(kitap\)](http://tr.wikipedia.org/wiki/Prens_(kitap)) 30-03-2008

EK 1: ANKET FORMU

Aşağıdaki sorular, akademik bir çalışmada kullanılmak üzere, yöneticinizin hareketlerini tanımlamak, var olan iktidarlarının kaynaklarını tespit etmek ve sahip oldukları güçlerin örgüt üzerine olan etkisini araştırmak için oluşturulmuştur. İfadeler, yöneticilik mevkilerindeki bireylerin davranışlarını nesnel olarak açıklamayı amaçlamaktadır. Cümleler, liderlik davranışını tanımlamaktadır. Lütfen cevap vermeden önce soruları dikkatlice okuyup, düşüncelerinize en uygun olan cevapları veriniz. Katılımınız için teşekkür ederim.

Not: Aşağıdaki “örgüt” terimiyle anlatılan, içinde yaşadığınız bir şube, bölüm ya da herhangi bir örgüt birimidir. “Üstler” terimi ise, söz konusu örgüt biriminde çalışan ve doğrudan doğruya sizi denetim ve gözetim altında bulunduran üstünüz anlamına gelmektedir (genel müdür, bölüm başkanı gibi). “Astlar” terimi ise, bu yöneticinin elinde çalışan sizi ve diğer arkadaşlarınızı gösterir.

Bölüm 1: Genel Bilgiler

Çalıştığınız firma:

Yaşınız:

Cinsiyetiniz:

Çalıştığınız örgüt birimi:

Ne kadar zamandan beri bu birimde çalışıyorsunuz:

Doğrudan bağlı olduğunuz üstünüzle ne zamandır birlikte çalışıyorsunuz:

Bölüm 2: Yöneticilerin Liderlik Davranışları Nasıl Algılanıyor?

1. Üstüm yapılan işler hakkında kendisine sürekli olarak bilgi verilmesini ister.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
2. Emrinde çalışanlardan birisi iyi bir iş yaptığı zaman takdir ettiğini belirtir.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
3. Yapılacak işleri sıraya koyar ve ne zaman yapılacaklarını planlar.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
4. Yeni fikirlerinin kabul ve uygulama kabiliyeti olup olmadığını araştırır.
A. Genellikle B. Oldukça sık C. Sırası geldikçe D. Arada sırada
E. Çok nadiren
5. Bizlerle yaptığı toplantılarda dostça şakalar ve dostça yorumlar yapar.
A. Çok miktarda B. Oldukça çok C. Bir dereceye kadar D. Oldukça az
E. Hiç yapmaz
6. Bizlere her türlü meselede bilgi verir.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
7. Bizlerle birlikte ekip çalışması yapar.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
8. Bizim çalışma tempomuza karışmaz.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
9. Örgütünü eleştirilere karşı savunur.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla

10. Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakır.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
11. Astlarının aldığı kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
12. Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
13. Mevcut uygulamalarda yenilik yapılması gereği üzerinde durur.
A. Pek çok B. Oldukça çok C. Bir dereceye kadar D. Oldukça az
E. Üzerinde hiç durmaz.
14. Astlarından örgütün kurallarına uymalarını bekler.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
15. Kendisine “beyefendi” ya da “müdür bey” denmesi yerine adıyla, örneğin “Ahmet Bey” şeklinde hitap edilmesini ister.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
16. Bizleri daha önce tartışılmış sorunları yeniden tartışmak için bir araya getirir.
A. Genellikle B. Oldukça sık C. Sırası geldikçe D. Arada sırada
E. Çok nadiren
17. Bizleri örgüt içinde ve dışında kişisel olarak mutlu görmek ister.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla

18. Onun için ne miktar iş çıkarıldığı önemlidir.
A. Pek çok B. Oldukça çok C. Bir dereceye kadar D. Oldukça az
E. Hiç önemli değildir
19. Örgüt dışındaki kişilere örgütünün ne kadar önemli olduğunu belirtir.
A. Pek çok B. Oldukça çok C. Bir dereceye kadar D. Oldukça az
E. Hiçbir zaman
20. Görevlerimizi bize danışmadan değiştirir.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
21. Örgütteki gelişmeler hakkında sürekli olarak bilgi edinir.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
22. Gerektiği zaman odalarımıza gelerek, başkalarının yanında överek vb. bizi onurlandırır.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
23. Ne yapılması gerekiyorsa önceden hesaplar.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
24. İşlerin yapılma usullerindeki değişmelere karşı direnme gösterir.
A. Pek çok B. Oldukça çok C. Bir dereceye kadar D. Oldukça az
E. Hiç göstermez
25. Herşeyi kendine yontar.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
26. Astlarının birbirleriyle haberleşmelerini kolaylaştıracak olanakları sağlar.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla

27. Astlarının bir ekip halinde çalışmasını teşvik eder.
A. Pek çok B. Oldukça çok C. Bir dereceye kadar D. Oldukça az
E. Hiç teşvik etmez
28. Astlarından yapabileceklerinden fazlasını ister.
A. Genellikle B. Oldukça sık C. Sırası geldikçe D. Arada sırada
E. Çok nadiren
29. Örgüt dışındaki davranışlarında, örgütün tek temsilcisi gibi hareket eder.
A. Genellikle B. Oldukça sık C. Sırası geldikçe D. Arada sırada
E. Çok nadiren
30. Astlarının belli konularda kendisine yol göstermelerini anlayışla karşılar.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
31. Her işten kimin sorumlu olduğunu bilir.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
32. Kişiyi eleştirmektense belirli bir hareketi eleştirir.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
33. Standart usullerin kullanılmasını teşvik eder.
A. Genellikle B. Oldukça sık C. Sırası geldikçe D. Arada sırada
E. Nadiren
34. Faaliyetlere önyak olan ilk kişi odur.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
35. Bizlere adlarımızla hitap eder.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla

36. Astlarına kendilerinden ne beklediğini söyler.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
37. Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışır.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
38. Belli bir süre içinde, elde bulunan, yapılması gerekli iş miktarını bizlere bildirir.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
39. Örgütü için özel avantajlar sağlamaya çalışır.
A. Genellikle B. Oldukça sık C. Sırası geldikçe D. Arada sırada
E. Çok nadiren
40. Astlarına danışmadan iş görür.
A. Genellikle B. Oldukça sık C. Sırası geldikçe D. Arada sırada
E. Çok nadiren
41. Bir plana dayanmadan çalışır.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
42. Üzerinde tartışma yapılamayacak bir tarzda konuşur.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
43. Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
44. Astları arasında meydana gelen ihtilaflardan haberi olur.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
45. Kişisel sorunlarımızı bizlerle tartışır.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla

46. Hata yapan astının “tepesine biner.”
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
47. Kendini seilmeyen kişi yapacağını bilse de örgütünü savunur.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
48. Çok çalışarak astlarına örnek olmak ister.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
49. Örgüte mal olmuş faaliyetlerin astlarınca ferdi olarak eleştirilmesini istemez.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
50. Örgütte değişme yapmaya ve yeniliklere karşı isteklidir.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
51. Astlarını değerlendirmede standart bir yöntem kullanır.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
52. Bizlerin örgüt içi kararlara katılmamızı sağlar.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
53. Örgütteki yerinin ve ağırlığının astlarınca anlaşıldığından emin olmak ister.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
54. Çeşitli konularda astlarının ne düşündüklerinden ve ne hissettiklerinden haberi olur.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
55. Astlarınca ve örgütçe düzenlenen sosyal faaliyetlere katılır.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla

56. Belirli bir işi iyi yapan astını tanıtır.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
57. Örgüte yardımcı olabilecek kişilerle temas kurar.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
58. Yapılan işin miktarından çok kalitesine önem verir.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
59. Söz verdiği şeyleri yerine getirir.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla
60. Yeni fikirleri kabulde aceleci davranmaz.
A. Daima B. Genellikle C. Sırası geldikçe D. Nadiren E. Asla

Not: Ölçekteki 60 soru, “yapıyı kurma” ve “ilişki” boyutları olmak üzere 2 boyutta toplanmıştır.

Yapıyı kurma boyutu ile ilgili sorular; 3-4-8-9-10-13-14-18-19-20-23-24-28-29-30-34-38-39-40-41-42-47-48-50-51-52-54-57-58 ve 60 numaralı sorulardır.

İlişki kurma boyutu ile ilgili sorular; 1-2-5-6-7-11-12-15-16-17-21-22-25-26-27-31-32-33-35-36-37-43-44-45-46-49-53-55-56 ve 59 numaralı sorulardır.

Ayrıca anket soruları puanlanırken; 1-20-24-25-28-29-40-41-42-46-49 ve 60 numaralı sorular ters puanlanmıştır.