

**ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLERDEKİ YÖNETSEL
İLİŞKİLERDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI
VE
BİR UYGULAMA**

63481

Lütfiye Özdemir

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı İçin Öngördüğü

DOKTORA TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır

TEZ DANIŞMANI

Prof.Dr. İbrahim YILDIRIM

SİVAS - 1998

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından.....Anabilim/Anasanat Dalında DOKTORA/SANATTA YETERLİK/ YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan.....

Akademik Ünvanı, Adı-Soyadı.

(İmza)

Üye.....

Akademik Ünvanı, Adı-Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye.....

Akademik Ünvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../19...

(İmza)

.....
Akademik Ünvanı, Adı-Soyadı
Enstitü Müdürü
(Mühür)

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, sürekli olarak değişen bir çevrede bulunan ve güçlü rakipler karşısında hayatını sürdürmek için pek çok engeli aşmak zorunda olan endüstriyel örgüt yöneticilerinin liderlik biçimlerini incelemek ve bu doğrultuda uygulamalı bir araştırma yapmaktır.

Bu çerçevede araştırma, hem teorik hem de ampirik açıdan ele alınmıştır. Teorik araştırma üç bölümden, ampirik araştırma ise bir bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünde, endüstriyel örgütlerde yönetsel ilişkiler başlığı altında yönetim labirendi, güç, otorite ve etkileme kavramları açıklanmış olup, yönetsel ilişkilerin oluşumunda bu kavramlar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde lider, liderlik, yönetici ve liderlik biçimleri ele alınmıştır. Ayrıca liderlik fonksiyonları, liderlik belirleyicileri ve liderlik nitelikleri endüstriyel örgütler açısından incelenmiştir. Liderlik biçimleri de ortaya çıkış şekillerine, güç kullanım tarzlarına ve güdüleme biçimlerine göre yorumlanmıştır.

Üçüncü bölümde ise liderlik yaklaşımları incelenmiştir. Liderlik yaklaşımlarından ilk ele alınan özellikler yaklaşımı olmuştur. Özellikler yaklaşımı, lideri izleyicilerinden ayıran kişisel nitelikler üzerinde yoğunlaşmıştır: Cinsiyet, fiziki enerji, dış görünüş, psikolojik özellik, zeka, kendine güven, işle ilgili bilgi ve başarıya ihtiyacı gibi pek çok kişisel nitelikler araştırılmıştır. Nitelikler, lider etkinliği için bir ölçü olarak kabul edilmiştir. İkinci olarak davranışsal liderlik yaklaşımı incelenmiştir. Davranışsal liderlik yaklaşımlarında lider etkinliği için önemli olan işe ve asta yönelik boyutlar araştırılmıştır. Üçüncü olarak modern liderlik yaklaşımı ele alınmıştır. Bu teoriler lider etkinliğini durum, özellik ve davranışların bileşimine bağlı olarak tayin eder. Son olarak liderliğe alternatif yaklaşımlar başlığı altında dönüştürücü ve yönetsel liderlik yaklaşımı açıklanmıştır. Dönüştürücü liderlik yaklaşımına göre lider, kaos ortamında meydana çıkar ve gerekli değişiklikleri yapar. Yönetimsel lider ise örgüt düzenini korumaya çalışır.

Ampirik çalışmanın yer aldığı dördüncü bölümde otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, karizmatik ve yönetsel liderlik biçimlerine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Ayrıca mülakat, gözlem ve anket çalışmasıyla elde edilen veriler değerlendirilmiş ve varsayımlara ne ölçüde ulaşıldığı test edilmiştir.

Sonuç olarak, liderler kumanda ve kontrol yerine yönlendirmeye başvurmalı, astlara yetki ile birlikte sorumluluk devretmeli ve sosyal faaliyetlere önem vermelidirler. Ayrıca yöneticilerinin istenilen liderlik biçimini geliştirmeleri için liderlik eğitim programlarını kullanmalıdır.

SUMMARY

The aim of this study is to investigate the leadership styles of industrial organization managers who are face to face with a rapidly changing environment and have to overcome many barriers to survive in front of powerful competitors, and in this respect to perform an empirical study.

In this manner the research has been investigate both theoretically and empirically. The theoretical research consists of three parts and empirical research is a single part.

In the first part of the research; the concepts of managerial labyrinth, power, authority and effect have been described under the topic "managerial relations in industrial organizations" and have been evaluated in the formation of managerial relations.

In the second part; leader, leadership, manager and leadership styles have been dealt. Also the leadership functions, indicators and features have been examined in terms of industrial organizations. And the leadership styles have been interpreted according to their existence, the exercise of power and motivation types.

In the third part; leadership approaches in industrial organizations have been studied. The first leadership approach considered has been the theory of characteristics. The theory has focused on the features that distinguish leaders from the followers. Several personal characteristics like sex, physical energy, appearance, psychological features, intelligence, self-confidence, knowledge about the job and achievement needs have been investigated. The characteristics of the leader have been accepted as criteria for leader effectiveness. Secondly, behavioral leadership approaches has been examined. In this theory, the dimensions of job-oriented and worker-oriented behavior have been studied. Thirdly, modern leadership approach which determines the leadership effectiveness according to the combination of the situation, characteristics and the behavior, has been discussed. At the end, transformational leadership and managerial leadership approaches have been explained under the title "alternative approaches". Transformational leadership approach claims that leader appears in chaos situation and makes the necessary changes. On the other hand, managerial leader try to protect the organizational order.

In the fourth part-namely the empirical part-a research concerning autocratic, democratic, laissez-faire, charismatic and managerial leadership styles has been performed. Also, the data gathered from interview, surveys and observations have been considered and tested statistically to determine the degree of accordance to the hypothesis.

As a result, leaders should direct instead of control and command, delegate authority with responsibility and give importance to social activities. Furthermore, leadership training programs should be applied to develop the desired leadership styles in their managers

İÇİNDEKİLER

| | |
|---------------------------------------|-----|
| ÖZET..... | I |
| SUMMARY | II |
| İÇİNDEKİLER | III |
| TABLolar LİSTESİ..... | X |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | XV |
| GRAFİKLER LİSTESİ..... | XVI |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | XX |
| GİRİŞ | 1 |
| 1. Çalışmanın Konusu ve Önemi | 1 |
| 2. Bu Alanda Yapılan Çalışmalar | 4 |
| 3. Çalışmanın Amacı..... | 8 |
| 4. Çalışmanın Yöntemi ve Planı | 9 |

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLERDE YÖNETSEL İLİŞKİLER

| | |
|--|----|
| 1.1. Yönetmel Bir İlişki Olarak Yönetim Labirendi..... | 10 |
| 1.1.1. Yönetim Labirendinin Anlamı ve Tanımı..... | 11 |
| 1.1.2. Yönetim Labirendinin Yönetmel İlişkiler Açısından Unsurları | 14 |
| 1.1.2.1. Astlar | 14 |
| 1.1.2.2. Üstler..... | 15 |
| 1.1.2.3. Meslektaşlar | 17 |
| 1.2. Yönetmel İlişkilerin Oluşumunda Güç, Otorite ve Etkileme Kavramları | 18 |
| 1.2.1. Yönetmel İlişkilerde Güç Kullanımı..... | 18 |
| 1.2.1.1. Yasal Güç..... | 22 |
| 1.2.1.2. Ödüllendirme Gücü..... | 23 |
| 1.2.1.3. Cezalandırma Gücü..... | 24 |
| 1.2.1.4. Uzmanlık Gücü | 24 |
| 1.2.1.5. Benzeşim Gücü veya Karizmatik Güç | 25 |
| 1.2.2. Yönetmel İlişkilerin Oluşumunda Otorite Kullanımı | 26 |
| 1.2.3. Yönetmel İlişkiler ve Etkileme..... | 29 |

İKİNCİ BÖLÜM

2. ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLERDE LİDER VE LİDERLİK BİÇİMLERİ

| | |
|---|----|
| 2.1. Liderlikle İlgili Kavramlar ve Anlamları | 34 |
| 2.1.1. Lider Kavramı | 34 |
| 2.1.2. Liderlik Kavramı | 37 |
| 2.1.3. Yönetici Kavramı | 40 |
| 2.1. 4. Yönetici ile Liderlik Kavramları Arasındaki Farklılıklar..... | 44 |
| 2.2. Endüstriyel Örgütlerde Liderlik Belirleyicileri | 48 |
| 2.2.1. Liderin Özellikleri..... | 49 |
| 2.2.2. Üyelerin Nitelikleri | 50 |
| 2.2.3. Liderin Pozisyonuna Dayanan Gücü..... | 51 |
| 2.2.4. Başarılabacak İşin Niteliği..... | 51 |
| 2.2.5. Lider ile Üyeler Arasındaki İlişkiler..... | 52 |
| 2.3. Endüstriyel Örgütlerde Liderliğin Niteliği..... | 54 |
| 2.4. Örgütsel Liderlik Fonksiyonları..... | 56 |
| 2.5. Endüstriyel Örgüt Yöneticileri İçin Liderlik Nitelikleri..... | 60 |
| 2.6. Endüstriyel Örgütlerde Liderlik Biçimleri..... | 67 |
| 2.6.1. Ortaya Çıkış Şekline Göre Liderlik Biçimleri..... | 68 |
| 2.6.1.1. Biçimsel Liderlik..... | 68 |
| 2.6.1.2. Biçimsel Olmayan Liderlik | 69 |
| 2.6.2. Güç Kullanım Şekline Göre Liderlik Biçimleri | 73 |
| 2.6.2.1. Otokratik Liderlik Biçimi..... | 73 |
| 2.6.2.2. Demokratik Liderlik..... | 78 |
| 2.6.2.3. Serbest Bırakıcı Liderlik | 80 |
| 2.6.3. Güdüleme Şekline Göre Liderlik Biçimleri: Olumlu ve Olumsuz Liderlik.... | 82 |
| 2.6.4. Eğilim Şekline Göre Liderlik Biçimleri: İnsana İlgi ve Yapıyı Harekete Geçirme | 83 |
| 2.6.5. Likert'in Dört Sistem Yönetimi | 84 |
| 2.6.6. Liderlikle İlgili Diğer Sınıflandırmalar | 86 |
| 2.6.6.1. Bürokratik Liderlik..... | 86 |
| 2.6.6.2. Karizmatik Liderlik..... | 87 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLERDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

| | |
|---|-----|
| 3.1. Özellikler Yaklaşımı | 93 |
| 3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları | 98 |
| 3.2.1. Davranışsal Liderlik Araştırmaları..... | 99 |
| 3.2.1.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları | 99 |
| 3.2.1.2. Michigan Üniversitesi Çalışması | 102 |
| 3.2.1.3. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli | 103 |
| 3.2.1.4. Liderlik ve Grup Yaşamı Araştırması | 108 |
| 3.2.1.5. Liderlik Doğrusu Kuramı | 110 |
| 3.2.1.6. Harvard Üniversitesi Araştırması..... | 111 |
| 3.2.1.7. Detroit-Edison Araştırmaları..... | 112 |
| 3.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımını Destekleyen Teorik Çalışmalar | 113 |
| 3.2.2.1. Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı | 113 |
| 3.2.2.2. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri..... | 114 |
| 3.3. Modern Liderlik Yaklaşımları..... | 116 |
| 3.3.1. Açık Sistem Yaklaşımında Yönetim Seviyelerine Göre Liderlik Biçimleri. 116 | |
| 3.3.1.1. Üst Kademe Liderlik ve Sistem Açısından Bakış | 118 |
| 3.3.1.2. Orta Kademe Liderlik ve Alt Sistem Açısından Bakış | 120 |
| 3.3.1.3. Alt Kademe Liderlik ve Teknik Bilgi ve Kurallar Sistemi Açısından Bakış | 122 |
| 3.3.2. Durumsal Liderlik Yaklaşımları..... | 123 |
| 3.3.2.1. Fred E. Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı | 126 |
| 3.3.2.2. Robert J. House'nin Yol-Amaç Yaklaşımı | 133 |
| 3.3.2.3. Vroom-Yetton'un Katılmalı Liderlik Yaklaşımı..... | 140 |
| 3.3.2.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı | 144 |
| 3.3.2.5. Hersey-Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı | 150 |
| 3.3.2.6. Dikey İkili Bağlantı Modeli | 154 |
| 3.3.2.7. Yatay İlişki Liderliği Yaklaşımı..... | 161 |
| 3.4. Liderliğe Alternatif Yaklaşımlar | 162 |
| 3.4.1. Yönetimsel Liderlik | 163 |
| 3.4.2. Dönüştürücü Liderlik | 164 |
| 3.4.3. Yönetimsel ve Dönüştürücü Liderliğin Karşılaştırılması..... | 166 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLERDE LİDERLİK BİÇİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİSKİN BİR ARASTIRMA

| | |
|---|-----|
| 4.1. Araştırmanın Amaçları, Varsayımları, Hipotezleri ve Yöntemi | 169 |
| 4.1.1. Araştırmanın Amaçları | 169 |
| 4.1.2. Araştırmanın Varsayımları | 170 |
| 4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri | 170 |
| 4.1.4. Araştırmanın Yöntemi | 170 |
| 4.1.4.1. Örneğin Seçimi | 171 |
| 4.1.4.2. Ölçeğin Seçimi | 171 |
| 4.1.4.3. Verilerin Elde Edilmesi | 172 |
| 4.1.4.4. Soruların Niteliği | 173 |
| 4.1.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemler | 174 |
| 4.2. Araştırmanın Yapıldığı Endüstriyel Örgütlerin Tanıtımı | 175 |
| 4.2.1. Ankara İlinde Araştırma Yapılan Endüstriyel Örgütler | 175 |
| 4.2.2. Kayseri İlinde Araştırma Yapılan Endüstriyel Örgütler | 177 |
| 4.3. Ankete Katılan Yöneticilerin Kişisel Nitelikleri | 178 |
| 4.3.1. Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Yaş Gruplarına Göre Dağılımı | 182 |
| 4.3.2. Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı | 182 |
| 4.3.3. Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Cinsiyetlerine Göre Dağılımı | 183 |
| 4.3.4. Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Medeni Durumlarına Göre Dağılımı | 184 |
| 4.3.5. Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Kıdemlerine Göre Dağılımı | 185 |
| 4.3.6. Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Aynı Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı | 185 |
| 4.4. Soruların Niteliklerine Göre Değerlendirilmesi | 186 |
| 4.4.1. Otoriter Liderlik Biçimini Belirlemeye Yönelik Soruların | 186 |
| 4.4.2. Serbest Bırakıcı Liderlik Biçimini Belirlemeye Yönelik Soruların Değerlendirilmesi | 193 |
| 4.4.3. Demokratik Liderlik Biçimini Belirlemeye Yönelik Soruların Değerlendirilmesi | 198 |
| 4.4.4. Karizmatik Liderlik Biçimini Belirlemeye Yönelik Soruların Değerlendirilmesi | 205 |
| 4.4.5. Yönetimsel Liderlik Biçimini Belirlemeye Yönelik Soruların Değerlendirilmesi | 211 |

| | |
|--|-----|
| 4.5. Endüstriyel Örgüt Yöneticilerinin Kişisel Nitelikleri ile Liderlik Biçimleri Arasındaki İlişki..... | 217 |
| 4.5.1. Endüstriyel Örgüt Yöneticilerinin Yaşları ile Liderlik Biçimleri Arasındaki İlişki..... | 217 |
| 4.5.1.1. Yaş ile Demokratik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 217 |
| 4.5.1.2. Yaş ile Karizmatik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 222 |
| 4.5.1.3. Yaş ile Otoriter Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi..... | 224 |
| 4.5.1.4. Yaş ile Serbest Bırakıcı Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi..... | 226 |
| 4.5.1.5. Yaş ile Yönetmel Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 226 |
| 4.5.2. Endüstriyel Örgüt Yöneticilerinin Eğitim Durumları ile Liderlik Biçimleri Arasında Kurulan İlişki..... | 227 |
| 4.5.2.1. Eğitim ve Demokratik Liderlik Biçimi Arasındaki İlişki..... | 228 |
| 4.5.2.2. Eğitim ve Karizmatik Liderlik Biçimi Arasındaki İlişki..... | 232 |
| 4.5.2.3. Eğitim ve Otoriter Liderlik Davranışının İlişkilendirilmesi..... | 237 |
| 4.5.2.4. Eğitim ile Serbest Bırakıcı Liderlik Davranışının İlişkilendirilmesi..... | 240 |
| 4.5.2.5. Eğitim ile Yönetmel Liderlik Davranışının İlişkilendirilmesi..... | 241 |
| 4.5.3. Endüstriyel Örgüt Yöneticilerinin Cinsiyeti ile Liderlik Biçimlerinin İlişkilendirilmesi | 246 |
| 4.5.3.1. Cinsiyet ile Demokratik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 246 |
| 4.5.3.2. Cinsiyet ile Karizmatik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 248 |
| 4.5.3.3. Cinsiyet ile Otoriter Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi..... | 248 |
| 4.5.3.4. Cinsiyet ve Serbest Bırakıcı Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi..... | 249 |
| 4.5.3.5. Cinsiyet ile Yönetmel Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 251 |
| 4.5.4. Endüstriyel Örgüt Yöneticilerinin Medeni Durumları ile Liderlik Biçimleri Arasındaki İlişki..... | 252 |
| 4.5.4.1. Medeni Durum ile Demokratik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi... .. | 252 |
| 4.5.4.2. Medeni Durum ile Karizmatik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 253 |
| 4.5.4.3. Medeni Durum ile Otoriter Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 255 |
| 4.5.4.4. Medeni Durum ile Serbest Bırakıcı Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 255 |
| 4.5.5. Endüstriyel Örgütlerde Yöneticilerin Ünvanları ile Liderlik Biçimleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması..... | 257 |
| 4.5.5.1. Ünvan ile Demokratik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi..... | 257 |
| 4.5.5.2. Ünvan ile Karizmatik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 261 |
| 4.5.5.3. Ünvan ile Otoriter Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 264 |
| 4.5.5.4. Ünvan ile Serbest Bırakıcı Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 265 |

VIII

| | |
|--|-----|
| 4.5.5.5. Ünvan ile Yönetmel Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi..... | 269 |
| 4.5.6. Endüstriyel Örgüt Yöneticilerinin Kıdemleri ile Liderlik Biçimleri Arasındaki İlişki..... | 271 |
| 4.5.6.1. Kıdemin Karizmatik Liderlik Biçimiyle İlişkilendirilmesi..... | 271 |
| 4.5.6.2. Kıdemin Otoriter Liderlik Biçimiyle İlişkilendirilmesi | 272 |
| 4.5.6.3. Kıdem ile Serbest Bırakıcı Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 275 |
| 4.5.6.4. Kıdem ve Yönetmel Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi..... | 277 |
| 4.5.7. Yöneticilerin Aynı Örgütte Çalışma Süreleri ile Liderlik Biçimleri Arasındaki İlişkiyi Araştırmak..... | 279 |
| 4.5.7.1. Aynı Örgütte Çalışma Süresi ile Demokratik Liderlik Biçimi Arasındaki İlişki..... | 279 |
| 4.5.7.2. Aynı Örgütte Çalışma Süresi ile Karizmatik Liderlik Biçimi Arasındaki İlişki..... | 280 |
| 4.5.7.3. Aynı Örgütte Çalışma Süresi ile Otokratik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi | 281 |
| 4.5.7.4. Aynı Örgütte Çalışma Süresi ile Serbest Bırakıcı Liderlik Biçimi Arasındaki İlişki..... | 282 |
| 4.5.7.5. Aynı Örgütte Çalışma Süresi ve Yönetmel Liderlik Biçimi Arasındaki İlişki..... | 283 |
| 4.6. Araştırma Hipotezlerinin Doğrulanma Dereceleri | 285 |
| SONUÇ | 290 |
| YARARLANILAN KAYNAKLAR | 308 |
| EKLER: | |
| EK-1: Araştırma İçin Veri Toplamada Kullanılan Anket Formu..... | 321 |
| EK-2: Ankara İlinde Araştırma Yapılan Endüstriyel Örgütlerin Tanıtımı..... | 324 |
| EK-3: Kayseri İlinde Araştırma Yapılan Endüstriyel Örgütler..... | 332 |
| EK-4: Yaş ve Aralarında Anlamli İlişki Bulunan Değişkenler | 338 |
| EK-5: Eğitim ve Aralarında Anlamli İlişki Bulunan Değişkenler | 340 |
| EK-6: Cinsiyet ve Aralarında Anlamli İlişki Bulunan Değişkenler..... | 343 |
| EK-7: Medeni Durum ve Aralarında Anlamli İlişki Bulunan Değişkenler..... | 344 |
| EK-8: Ünvan ve Aralarında Anlamli İlişki Bulunan Değişkenler | 345 |
| EK-9: Kıdem ve Aralarında Anlamli İlişki Bulunan Değişkenler | 348 |
| EK-10: Bulunduğu Örgütte Çalışma Süresi Aralarında Anlamli İlişki Bulunan Değişkenler..... | 350 |
| EK-11: Yaş ve Aralarında Anlamli ilişki Bulunmayan Değişkenler | 351 |
| EK-12: Eğitim ve Aralarında Anlamli ilişki Bulunmayan Değişkenler..... | 352 |

IX

| | |
|--|-----|
| EK-13: Cinsiyet ve Aralarında Anlamlı İlişki Bulunmayan Değişkenler..... | 353 |
| EK-14: Medeni Durum ve Aralarında Anlamlı ilişki Bulunmayan Değişkenler..... | 354 |
| EK-15: Ünvan ve Aralarında Anlamlı ilişki Bulunmayan Değişkenler..... | 355 |
| EK-16: Kıdem ve Aralarında Anlamlı ilişki Bulunmayan Değişkenler..... | 356 |
| EK-17: Bulunduğu Örgütte Çalışma Süresi ve Aralarında Anlamlı ilişki Bulunmayan Değişkenler | 357 |
| EK-18: Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları | 358 |



TABLolar LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 2. 1: Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması | 47 |
| Tablo 2. 2: Likert'in Örgütsel Liderlik Biçimleri..... | 85 |
| Tablo 3. 1: Fred E. Fiedler'in En Az Tercih Edilen İş Arkaşı Ölçeği..... | 128 |
| Tablo 3. 2: Lider Davranış Biçimlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Algılanış Tarzları..... | 149 |
| Tablo 4. 1: Ankara İlinde Ankete Katılan Endüstriyel Örgütler | 176 |
| Tablo 4. 2: Kayseri İlinde Ankete Katılan Endüstriyel Örgütler..... | 177 |
| Tablo 4. 3: Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı..... | 178 |
| Tablo 4. 4: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı | 179 |
| Tablo 4. 5: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı..... | 179 |
| Tablo 4. 6: Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı | 180 |
| Tablo 4. 7: Yöneticilerin Ünvanlarına Göre Dağılımı | 180 |
| Tablo 4. 8: Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı | 181 |
| Tablo 4. 9: Yöneticilerin Çalışma Yılına Göre Dağılımı | 181 |
| Tablo 4. 10: Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Yaş Gruplarına Göre Dağılımı..... | 182 |
| Tablo 4.11:Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı..... | 183 |
| Tablo 4. 12: Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Cinsiyetlerine Göre Dağılımı..... | 184 |
| Tablo 4. 13: Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Medeni Durumlarına Göre Dağılımı..... | 184 |
| Tablo 4. 14: Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Kıdemlerine Göre Dağılımı | 185 |
| Tablo 4. 15: Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Aynı Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı | 186 |
| Tablo 4. 16:Yöneticilerin "Otorite ve disipline yer veren, grubun diğer üyelerinden çok kendi fikirlerine göre karar alan ve hareket eden kimse, ideal liderdir." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 187 |
| Tablo 4. 17: Yöneticilerin "İyi yapılmayan işi (yetersiz çalışmayı) eleştiririm." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 187 |
| Tablo 4.18: Yöneticilerin "Astlarımı ayrı ayrı değerlendirmem hepsine aynı yöntemi kullanırım." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı .. | 188 |
| Tablo 4. 19: Yöneticilerin "İşle ilgili neyin nasıl yapılacağını en ince ayrıntısına kadar belirleme hakkına sahibim." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 188 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 4. 20: Yöneticilerin “Astların görevlerini onlara danışmadan değiştirmek çoğu zaman çatışmayı azaltır.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 189 |
| Tablo 4. 21: Yöneticilerin “Astın davranışını ve performansını etkilemede formel olarak ödüllendirme, cezalandırma gibi güç kullanımının yeterli olduğunu düşünüyorum.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 190 |
| Tablo 4.22: Yöneticilerin “Sürekli denetim altında tutulan astlar, daha başarılı olur ve çok iş çıkarır.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 191 |
| Tablo 4. 23: Yöneticilerin “İşlerin zamanında tamamlanmasının önemini sürekli vurgulamak verimliliği artırır.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 191 |
| Tablo 4. 24: Yöneticilerin “Çoğu zaman azarlanmayı hak eden astlar bulunmaktadır.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 192 |
| Tablo 4. 25: Yöneticilerin “İşin başarılmaması ya da eksik yapılması durumunda astların cezalandırılması gereklidir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 192 |
| Tablo 4. 26: Yöneticilerin “Grup ilişkilerinde astlara karışmayan ve alınacak kararlarda grubu tamamen kendi haline bırakan kimse, ideal liderdir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 193 |
| Tablo 4. 27: Yöneticilerin “Çoğu zaman astlar veya işletme tarafından düzenlenen sosyal faaliyetlere katılmak zaman kaybıdır.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 194 |
| Tablo 4. 28: Yöneticilerin “Astların üzerinde çok fazla otorite ve güç kullanmak doğru değildir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 194 |
| Tablo 4. 29: Yöneticilerin “Astların işlerini, en iyi yapabileceklerini düşündükleri şekilde yapmaları başarılarını artırır.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 195 |
| Tablo 4. 30: Yöneticilerin “Astların grup halinde birlikte çalışması çoğu zaman verimliliği artırır ve idari sorunları azaltır.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 195 |
| Tablo 4. 31: Yöneticilerin “Astların çalışma hızlarına yöneticinin karışması doğru değildir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 196 |
| Tablo 4. 32: Yöneticilerin “Astların kendilerini yetiştirmeleri ve beceri kazanmaları kişisel çabalarına bağlıdır.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 196 |
| Tablo 4. 33: Yöneticilerin “Astların problemlerini çözerken kendi usüllerini kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi zor duruma düşürür.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 197 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 4. 34: Yöneticilerin “Astlar arasındaki çatışma, onların kendi kişisel problemdir. Zamanla kendi aralarında çözerler.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 197 |
| Tablo 4. 35: Yöneticilerin “Mevcut sorumlulukların dışında ilave sorumluluk üstlenmek gereksizdir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 198 |
| Tablo 4. 36: Yöneticilerin “Astlara Söz Hakkı Vererek Alınacak Kararlarda Onların da Payının Bulunmasını Sağlayan ve Bu Hususta Onları Teşvik Eden, İdeal Liderdir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 199 |
| Tablo 4. 37: Yöneticilerin “Görevimi yerine getirirken yetkilerimden bir kısmını astlarıma devrederim.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 199 |
| Tablo 4. 38: Yöneticilerin “Önemli konularda işe başlamadan önce, astlarımla görüşümü alırım.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 200 |
| Tablo 4. 39: Yöneticilerin “Astların inisiyatif kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi başarıya götürür.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 201 |
| Tablo 4. 40: Yöneticilerin “Astlarımla çok az denetlemek isterim. Fakat işlerin yolunda gitmesi için astları sık sık denetlemek gerekir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 201 |
| Tablo 4. 41: Yöneticilerin “Astlara arkadaş gibi davranmak doğru değildir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 202 |
| Tablo 4. 42: Yöneticilerin “Nedenlerini açıklamadan eleştiride bulunmamak gerekir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 203 |
| Tablo 4. 43: Yöneticilerin “Sosyal faaliyetler düzenlemeleri için astlarımla imkan hazırlarım.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 203 |
| Tablo 4. 44: Yöneticilerin “Gerektiği zaman astlarımla odalarına giderek, başkalarının yanında överek onurlandırırım.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 204 |
| Tablo 4. 45: Yöneticilerin “Problem çıktığında astlarımla karşılıklı olarak tartışır ve çözüm alternatifleri geliştiririm.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 205 |
| Tablo 4. 46: Yöneticilerin “Astlar çoğu zaman bir işe girişmeden önce benim fikrimi alırlar.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 206 |
| Tablo 4. 47: Yöneticilerin “Astlar her zaman ve her konuda haklı olduğumu ve kendilerini düşündüğümü bilmektedirler.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 206 |
| Tablo 4. 48: Yöneticilerin “Astlar problem çıktığında özellikle benim çözmemi isterler.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 207 |
| Tablo 4. 49: Yöneticilerin “Astlar emirlerimi tam olarak ve zamanında yerine getirirler.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 207 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 4. 50: Yöneticilerin "Astlarımı iyi bir iş yaptıkları zaman formel ödüllerin yanısıra özel olarak ödüllendirir ve ruhunu okşayıcı sözler söylerim." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 208 |
| Tablo 4. 51: Yöneticilerin "Mevcut uygulamalarda yenilik yapmak, astlar arasında uyumsuzluğa neden olur. Bu yüzden yeniliğe açık olmak gereksizdir." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 209 |
| Tablo 4. 52: Yöneticilerin "Astlar, ücretsiz bile olsa fazla mesai talebimi isteyerek kabul ederler." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 209 |
| Tablo 4. 53: Yöneticilerin "Gerekirse işletmedeki eski kuralları yıkıp yeni ilke ve sınırlar belirlerim." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 210 |
| Tablo 4. 54: Yöneticilerin "Belirsiz durumlarla mücadele etmek ve risk almaktan hoşlanırım." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 211 |
| Tablo 4. 55: Yöneticilerin "Başarılarımda astlar beni taklit eder ve bana benzemeye çalışırlar." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 211 |
| Tablo 4. 56: Yöneticilerin "Makamın verdiği güç ve otoriteyi yazılı kural ve yönetmelikler doğrultusunda kullanırım." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 212 |
| Tablo 4. 57: Yöneticilerin "Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için sadece planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini sürdüren kişidir." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 213 |
| Tablo 4. 58: Yöneticilerin "Lider gücünü sadece cezalandırma, ödüllendirme, terfi gibi makamın verdiği otoriteden alır." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 213 |
| Tablo 4. 59: Yöneticilerin "Problemleri çözerken her zaman işletmenin belirlediği yönetmelik ve yazılı kurallara başvururum." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 214 |
| Tablo 4. 60: Yöneticilerin "Astlarımın görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usüllerine göre belirlerim." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 215 |
| Tablo 4. 61: Yöneticilerin "Astlarımın iş performanslarını yazılı olarak belirlenmiş ödüllendirme ve cezalandırma standartlarına göre değerlendiririm." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı..... | 215 |
| Tablo 4. 62: Yöneticilerin "Yaptığım görevleri, kısa bir eğitimden sonra işe yeni alınan bir yönetici de rahatlıkla yapabilir." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 216 |
| Tablo 4. 63: Yöneticilerin "Mesaiye başlarken, o gün yapacağım işi aşağı yukarı tahmin ederim." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı | 216 |

- Tablo 4. 64: Yöneticilerin "Astların görevlerini işletme tarafından önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusunda yerine getirmelerine özen gösteririm." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı.....217
- Tablo 4. 65: Yöneticilerin "Görevimi yerine getirmeye yönelik davranışlar, sistematik ve önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusundadır." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı.....217



ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Şekil 1. 1: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri ve Yöneticinin Fonksiyonel Çevresi | 12 |
| Şekil 1. 2: Örgütsel Güç Kaynakları | 23 |
| Şekil 2. 1: Yönetici Nitelikleri | 43 |
| Şekil 2. 2: Güç Kullanımında Değişik Liderlik Biçimleri | 74 |
| Şekil 2. 3: Üç Liderlik Biçimi ve Etkileme Akışı | 77 |
| Şekil 3. 1: Ohoi Liderlik Modeli | 100 |
| Şekil 3. 2: Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramı | 104 |
| Şekil 3. 3: Liderlik Doğrusundaki Yönetimsel Davranışlar | 110 |
| Şekil 3. 4: Etkili Liderlikte Durumsal Yaklaşım | 125 |
| Şekil 3. 5: Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı | 126 |
| Şekil 3. 6: Durumsal Şartların Sınıflandırılması | 129 |
| Şekil 3. 7: Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı | 131 |
| Şekil 3. 8: Motivasyon ve Performans Modeli | 134 |
| Şekil 3. 9: Yol-Amaç Yaklaşımı | 135 |
| Şekil 3. 10: Vroom Yetton Modelinde Karar Alma | 143 |
| Şekil 3. 11: Liderin Davranış Biçimleri | 145 |
| Şekil 3. 12: Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu | 146 |
| Şekil 3. 13: Üç Boyutlu Liderlik Modeli | 147 |
| Şekil 3. 14: P.Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Seviyesi İlişkisi | 152 |
| Şekil 3. 15: Grup İçi ve Grup Dışı Üyeliğin Oluşması | 157 |
| Şekil 3. 16: Lider-Üye İlişkilerinin Oluşması | 159 |
| Şekil 3. 17: Yatay İlişki Liderliği İlgili Alanları | 161 |

GRAFİKLER LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Grafik 4. 1: Yaş ile Dem22 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 218 |
| Grafik 4. 2: Yaş ile Dem23 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 219 |
| Grafik 4. 3 : Yaş ile Dem24 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 220 |
| Grafik 4. 4: Yaş ile Dem26 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 221 |
| Grafik 4. 5: Yaş ile Dem27 Değişkenleri Arasındaki İlişkiler..... | 221 |
| Grafik 4. 6: Yaş ile Dem28 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 222 |
| Grafik 4. 7: Yaş ile Kar35 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 223 |
| Grafik 4. 8: Yas ile Kar37 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 224 |
| Grafik 4. 9: Yas ile Ot2 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 224 |
| Grafik 4. 10: Yaş ile Ot9 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 225 |
| Grafik 4. 11: Yaş ile Ser17 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 226 |
| Grafik 4. 12: Yaş ile Yön45 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 227 |
| Grafik 4. 13: Eğitim ile Dem23 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 228 |
| Grafik 4. 14: Eğitim ile Dem25 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 229 |
| Grafik 4. 15: Eğitim ile Dem 27 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 230 |
| Grafik 4. 16: Eğitim ile Dem28 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 231 |
| Grafik 4. 17: Eğitim ile Dem29 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 231 |
| Grafik 4. 18: Eğitim ile Dem30 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 232 |
| Grafik 4. 19: Eğitim ile Kar32 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 233 |
| Grafik 4. 20: Eğitim ile Kar36 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 234 |
| Grafik 4. 21: Eğitim ile Kar 37 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 235 |
| Grafik 4. 22: Eğitim ile Kar38 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 236 |
| Grafik 4. 23: Eğitim ile Kar39 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 236 |
| Grafik 4. 24: Eğitim ile Ot10 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 237 |
| Grafik 4. 25 Eğitim ile Ot4 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 238 |
| Grafik 4. 26: Eğitim ile Ot6 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 239 |
| Grafik 4. 27: Eğitim ile Ot8 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 240 |
| Grafik 4. 28: Eğitim ile Ser13 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 241 |

| | |
|---|-----|
| Grafik 4. 29: Eğitim ile Yön42 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 242 |
| Grafik 4. 30: Eğitim ile Yön43 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 242 |
| Grafik 4. 31: Eğitim ile Yön44 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 243 |
| Grafik 4. 32: Eğitim ile Yön45 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 244 |
| Grafik 4. 33: Eğitim ile Yön48 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 245 |
| Grafik 4. 34: Eğitim ile Yön49 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 246 |
| Grafik 4. 35: Cinsiyet ile Dem22 Değişkenleri Arasındaki İlişkiler..... | 247 |
| Grafik 4. 36: Cinsiyet ile Dem25 Değişkenleri Arasındaki İlişkiler..... | 247 |
| Grafik 4. 37: Cinsiyet ile Kar35 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 248 |
| Grafik 4. 38: Cinsiyet ile Ot1 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 249 |
| Grafik 4. 39: Cinsiyet ile Ser17 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 250 |
| Grafik 4. 40: Cinsiyet ile Ser19 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 250 |
| Grafik 4. 41: Cinsiyet ile Yön45 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 251 |
| Grafik 4. 42: Cinsiyet ile Yön50 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 252 |
| Grafik 4. 43: Medeni Durum ile Dem27 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 253 |
| Grafik 4. 44: Medeni Durum ile Dem30 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 253 |
| Grafik 4. 45: Medeni Durum ile Kar31 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 254 |
| Grafik 4. 46: Medeni Durum ile Kar34 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 254 |
| Grafik 4. 47: Medeni Durum ile Ot2 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 255 |
| Grafik 4. 48: Medeni Durum ile Ser13 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 256 |
| Grafik 4. 49: Medeni Durum ile Ser17 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 256 |
| Grafik 4. 50: Medeni Durum ile Ser19 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 257 |
| Grafik 4. 51: Ünvan ile Dem22 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 258 |
| Grafik 4. 52: Ünvan ile Dem23 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler..... | 259 |

| | |
|--|-----|
| Grafik 4. 53: Ünvan ile Dem24 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 260 |
| Grafik 4. 54: Ünvan ile Dem28 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 260 |
| Grafik 4. 55: Ünvan ile Dem29 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 261 |
| Grafik 4. 56: Ünvan ile Kar37 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 262 |
| Grafik 4. 57: Ünvan ile Kar38 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 263 |
| Grafik 4. 58: Ünvan ile Kar39 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 263 |
| Grafik 4. 59: Ünvan ile Ot1 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 264 |
| Grafik 4. 60: Ünvan ile Ot10 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 265 |
| Grafik 4. 61: Ünvan ile Ser11 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler..... | 266 |
| Grafik 4. 62: Ünvan ile Ser13 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler..... | 267 |
| Grafik 4. 63: Ünvan ile Ser15 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler..... | 268 |
| Grafik 4. 64: Ünvan ile Ser19 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler..... | 268 |
| Grafik 4. 65: Ünvan ile Yön41 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 269 |
| Grafik 4. 66: Ünvan ile Yön43 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 270 |
| Grafik 4. 67: Ünvan ile Yön45 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 271 |
| Grafik 4. 68: Kıdem ile Kar34 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 272 |
| Grafik 4. 69: Kıdem ile Ot4 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler..... | 273 |
| Grafik 4. 70: Kıdem ile Ot7 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler..... | 273 |
| Grafik 4. 71: Kıdem ile Ot8 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler..... | 274 |
| Grafik 4. 72: Kıdem ile Ser12 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler..... | 275 |
| Grafik 4. 73: Kıdem ile Ser18 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler..... | 276 |
| Grafik 4. 74: Kıdem ile Ser20 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler..... | 277 |
| Grafik 4. 75: Kıdem ile Yön44 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 278 |
| Grafik 4. 76: Kıdem ile Yön45 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 279 |
| Grafik 4. 77: Aynı İşletmede Çalışma Süresi ile Dem28 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 280 |
| Grafik 4. 78: Aynı İşletmede Çalışma Süresi ile Kar36 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler | 281 |
| Grafik 4. 79: Aynı İşletmede Çalışma Süresi ile Ot4 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler..... | 282 |

| | |
|--|-----|
| Grafik 4. 80: Aynı İşletmede Çalışma Süresi ile Ser18 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler | 283 |
| Grafik 4. 81: Aynı İşletmede Çalışma Süresi ile Yön42 Değişkenleri Arasındaki Anlamli | 284 |
| Grafik 4. 82: Aynı İşletmede Çalışma Süresi ile Yön45 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler | 285 |



KISALTMALAR LISTESİ

| | | |
|-----------|---|---|
| A. Ş. | : | Anonim Şirket |
| a.g.e. | : | Adı geçen eser |
| a.g.m. | : | Adı geçen makale |
| ASQC | : | American Society for Quality Control |
| Çev. | : | Çeviren |
| Dem21 | : | 21. soru demokratik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Dem22 | : | 22. soru demokratik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Dem23 | : | 23. soru demokratik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Dem24 | : | 24. soru demokratik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Dem25 | : | 25. soru demokratik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Dem26 | : | 26. soru demokratik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Dem27 | : | 27. soru demokratik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Dem28 | : | 28. soru demokratik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Dem29 | : | 29. soru demokratik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Dem30 | : | 30. soru demokratik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Der. | : | Derleyen |
| DF | : | Serbestlik Derecesi |
| f | : | Frekans |
| GY | : | Göreve Yönelik |
| İ.İ.T.İ.A | : | İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi |
| İY | : | İnsana Yönelik |
| K.T.Ü. | : | Karadeniz Teknik Üniversitesi |
| Kar31 | : | 31. soru karizmatik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Kar32 | : | 32. soru karizmatik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Kar33 | : | 33. soru karizmatik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Kar34 | : | 34. soru karizmatik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Kar35 | : | 35. soru karizmatik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Kar36 | : | 36. soru karizmatik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Kar37 | : | 37. soru karizmatik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Kar38 | : | 38. soru karizmatik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Kar39 | : | 39. soru karizmatik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Kar40 | : | 40. soru karizmatik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ltd. | : | Limited |
| Mat. | : | Matbaası |
| MPM | : | Milli Prodüktivite Merkezi |
| No. | : | Number |
| Ot1 | : | 1. soru otoriter liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ot10 | : | 10. soru otoriter liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ot2 | : | 2. soru otoriter liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ot3 | : | 3. soru otoriter liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ot4 | : | 4. soru otoriter liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |

| | | |
|-----------|---|---|
| Ot5 | : | 5. soru otoriter liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ot6 | : | 6. soru otoriter liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ot7 | : | 7. soru otoriter liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ot8 | : | 8. soru otoriter liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ot9 | : | 9. soru otoriter liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| P | : | Anlamlılık |
| Şti. | : | Şirketi |
| s. | : | Sayfa |
| Ser11 | : | 11. soru serbest bırakıcı liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ser12 | : | 12. soru serbest bırakıcı liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ser13 | : | 13. soru serbest bırakıcı liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ser14 | : | 14. soru serbest bırakıcı liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ser15 | : | 15. soru serbest bırakıcı liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ser16 | : | 16. soru serbest bırakıcı liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ser17 | : | 17. soru serbest bırakıcı liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ser18 | : | 18. soru serbest bırakıcı liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ser19 | : | 19. soru serbest bırakıcı liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Ser20 | : | 20. soru serbest bırakıcı liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| SS | : | Standart Sapma |
| ss. | : | Sayfalar arası |
| Tic. | : | Ticaret |
| TODAIE | : | Türkiye ve Orta Dogu Amme Idaresi Enstitüsü |
| USA | : | United State of America |
| vb. | : | ve benzeri |
| Vol. | : | Volume |
| \bar{X} | : | Aritmetik Ortalama |
| X^2 | : | Chi-Square |
| Yön41 | : | 41. soru yönetsel liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Yön42 | : | 42. soru yönetsel liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Yön43 | : | 43. soru yönetsel liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Yön44 | : | 44. soru yönetsel liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Yön45 | : | 45. soru yönetsel liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Yön46 | : | 46. soru yönetsel liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Yön47 | : | 47. soru yönetsel liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Yön48 | : | 48. soru yönetsel liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Yön49 | : | 49. soru yönetsel liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Yön50 | : | 50. soru yönetsel liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. |
| Yrd. | : | Yardımcı |

GİRİŞ

İnsanlar grup halinde yaşamaya başladıklarında, yöneten-yönetilen düzeni kurulmuş ve bazı insanlar diğerlerinin yönetimini kabullenmişlerdir. Günümüzde yöneten ve yönetilenlerin önemi artmış ve bilim adamlarını bu konuda araştırma yapmaya yöneltmiştir. Amaç, örgüt için en iyi yönetim biçimini belirlemeye katkı sağlamaktır. Bu başlık altında; çalışmanın konusu ve önemi, bu alanda yapılan çalışmalar, çalışmanın amacı, ve çalışmanın yöntemi ele alınmıştır.

1. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Yönetimde en güç ve bir o kadar da önemli olan iş, insan yönetimidir. Çünkü yöneten ve yönetilen insandır. Bu güçlüğü rağmen bazı insanlar yönetimde yönetici pozisyonunda yer alır ve kendisine bağlı insanları imkanlar dahilinde anlamaya ve tanımaya çalışırlar. Bunda başarılı olduğunda örgütün verimi de artar.

Örgütteki bütün insanlar, işletmelerin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yollarını belirleyemeyeceğine göre, yöneten ve yönetilenler diye iki gruba ayrılmaları doğaldır. İşte bu noktadan itibaren örgüt yöneticiliği başlar. Yönetici personelin sevk ve idaresini, örgütün amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için takip edilecek yolu belirleyeceği gibi sonucu da kontrol edecektir. Dolayısıyla yönetici, işleri tespit edecek ve bu işleri yaptıracaktır.

Örgütteki yönetim sürecinin önemli bir unsurunu astlar oluşturmaktadır. Yönetimde yöneten ve yönetilen unsurları birbirini tamamlayan iki önemli parçadır. Yöneticilerin başarısı, astların gayret ve başarılarına bağlıdır. Başka bir ifadeyle, yöneticinin yetenekli olması, başarılı bir yönetim ve yüksek bir verimlilik için yeterli değildir. Yöneticinin yetenekli olmasının yanında astların da yetenekli ve gayretli olmaları gerekir. İşle en yakın bağlantısı olan astlardır. Bu nedenle yöneticiler, astlardan gelen bilgi ve raporlara önem vermek zorundadırlar. Çünkü bu bilgi ve raporlar ışığında yöneticiler ancak sağlıklı kararlar alabilirler. Alınan bu kararları da yöneticiler kanalıyla uygulamaya geçirirler.

Dünyada ve dolayısıyla toplumda yaşanan devrimsel değişimler, özellikle iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, küçülen ve ucuzlayan bilgisayarların hayatın

bir parçası haline gelmesi, sanayideki küreselleşme çağın belirleyici faktörleri olarak ortaya çıkmaktadır. “Bilgi çağı” denilen bu çağın en önemli sermayesi ise bilgi ile donatılmış ve vizyon sahibi olan insan kaynağıdır. Ancak bunların da ötesinde söz konusu insan kaynağını etkin biçimde kullanabilecek ve alacağı kararlarla onları yönlendirecek “lider”in varlığını inkar etmek mümkün değildir.

Bir örgütü oluşturan insanlar, farklı düşünce, eğilim ve tecrübeye sahip olabilirler. Bu kültürel açıdan farklı kişileri belirli amaçlar, normlar ve değerler etrafında toplayabilmek ve onlardan verim sağlamak ise liderlik becerisini gerektirir.

Lider, stratejilerin oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da hayati role sahiptir. Günümüzde rekabetçi ve dinamik bir hale gelmiş olan iş dünyası, değişimi gerçekleştirmek zorunda olan liderin önemini artırmıştır. Bu nedenle yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Burada belirtilmesi gerekli husus lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine sahip olmalarıdır.

Liderlik sadece formel örgütlere has bir süreç değildir. Bir grubun, bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci başlar. Resmi yetki ile donatılmış olmak liderin değil, ancak yöneticinin kullanabileceği güç kaynaklarını artırır. Grupların resmi liderleri atama sonucu ortaya çıkar ve yönetici olarak anılırlar. Gayri resmi lider ise sahip olduğu bazı özelliklerden dolayı güç sahibi olan kişidir. Bazı durumlarda bu ikisinin de aynı kişiler olduğu görülebilir ve böyle bir durum liderlerin güçlerinin artmasını sağlar.

İnsanlar, sosyal nitelikli gruplar oluşturduklarından bu grupları yönetecek ve amaçlarına ulaştıracak lider ve yöneticilere ihtiyaç artar. Grup etkinliği ve verimliliği için insan çabalarının birleştirilmesi ve koordinasyonu gereklidir. Bu da liderlere olan ihtiyacı doğurur. O halde liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.

İnsanoğlunun pek de uzun olmayan geçmişine bakıldığında, hemen her tür insan grubunda kendini gösteren ve çeşitli unsurlar ve nedenlerle o grubun başında yer

alan kişiler yani liderler görülmektedir. İnsanlar barış ve refah içinde oldukları sürece liderin önemini pek farketmeseler de, özellikle kriz ve büyük değişim devrelerinde olmak üzere, her zaman etraflarında onlara yol gösterecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır.

21. yüzyıla hızla yaklaştığımız bu günlerde; bilim adamlarının “insanlığın tarih boyunca yaşanan en büyük değişime tanık olduğu” ortak görüşünü paylaşıyor olmaları gözönüne alındığında, örgütsel alanda belki de her zamankinden daha fazla, aranan ve ihtiyaç duyulan kişi, lider olmaktadır.

Toplumsal hayatın vazgeçilmez bir unsuru olarak liderlik, önceleri askeri, dini ve politik alanlarda rağbet görmüşse de XIX. yüzyılda “Endüstri Devrimi” ile büyük küçük tüm örgütlerde önem kazanmaya başlamıştır. Endüstri devriminden sonra ise bilgi ve teknolojiye patlama ile yaşanan hızlı değişimler, işletme birleşmeleri ve uluslararasılaşma liderleri bir yandan rekabet problemleri ile karşı karşıya bırakırken, diğer yandan işletme içi değerlere yönelmeye zorlamıştır. Dolayısıyla liderlik önceleri yapı, sistem ve verimliliğe dayalı sıkı kontrol ve zorlama ile beraber anılırken, günümüzde kültür, misyon, üretkenlik ve katılımcı yönetim gibi kavramlarla beraber anılmaya başlamıştır.

Bilgi çağının yaşandığı şu yıllarda farkında olunmasa da aslında herşey büyük bir değişim süreci yaşamaktadır. Bu değişim sürecinden liderlik olgusunun da etkilenmemesi mümkün değildir. Liderlik kavramını çok çeşitli biçimlerde tanımlamak, aslında bu kavramla ilgili olarak kapsamlı ve genel kabul gören bir tanımlamanın zor olduğunun göstergesidir.

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde ve hayatımızın hemen her alanında, endüstri devriminden bu yana benimsediğimiz bu geleneksel formların çöküşüne tanık olmaktayız. Geleneksel dikey örgütlenmiş, katmanlı ve içe dönük örgüt yapısı; yerini yatay örgütlenmiş, esnek ve dışa açık yapılara bırakmaktadır. Uzun zamandır örgütlerle ilgili bilimsel çalışmalar daha çok yapı ve strateji üzerine odaklanmıştır. Oysa şimdi biliyoruz ki, herhangi bir örgüt için en değerli kaynak insandır. İş yerindeki rekabet, yerini takım çalışması ve işbirliğine bırakmaktadır. En etkili örgüt biçiminin

çalışanların üretkenlik potansiyelini artıran yapı olduğu gittikçe daha fazla kabul görmektedir.

Bütün bu değişimler örgütlerin baştan aşağı yeniden yapılandığı 1990'lar dünyasının temel dönüşümleri ile örtüşmektedir. Bütün dünyada ulusal sistemler gibi büyük sistemlerden, örgütler gibi görece küçük sistemlere kadar köklü dönüşümler yaşanmaktadır. Bunların bir kısmı hızla değişen çevresel dinamiklerin baskısı sonucu ortaya çıkmakta, bir kısmı ise örgütlerin değişim ve yenilenme arzuları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Dünyadaki bu değişim ve dönüşümlere paralel olarak her alanda ciddi bir değişim ve dönüşüm ivmesi gözlenmektedir. Kendini uluslararası piyasalara tanıtmak isteyen örgütler, uluslararası rakiplerini yakalama konusunda ciddi bir yeniden yapılanma girişimleri başlatmaktadır.

Bu köklü değişimler, örgütlerde liderliğin önemini ortaya çıkarmaktadır. Buna göre kendini yenileyen örgütler ayakta kalacak, gelişecek ve başarılı olacak, geleneksel düşünme ve iş yapma biçimlerine sıkı sıkıya bağlı ve o doğrultuda hareket eden kurumlar ise bu değişimden ağır zarar göreceklerdir. Ortaya çıkan birçok durumun örgütleri kendilerini yenilemeye zorladığı gibi, bizim de kurumlarla ilgili geleneksel düşünce tarzımızı değiştirmemiz gerekmektedir. Şüphesiz bu değişimi oluşturmada ve sürdürmede liderliğin rolü büyüktür.

2. Bu Alanda Yapılan Çalışmalar

Kuşkusuz araştırmaya başlamadan önce her akademisyenin yapacağı ilk iş, bu konudaki çalışmalarını incelemektir. Bu amaçla pek çok makale, tez ve kitap taraması yapılmıştır. Makale ve kitap çalışmaları teorik çerçevede gösterilmiş olup, liderlik konusundaki mevcut tezler ve ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmaktadır:

Karaman, "Liderlik, Motivasyon, Yetki ve Sorumluluk Denkliği Açısından Jandarma Teşkilatında Yönetim Faaliyeti" isimli tez ile bu alanda bir araştırma yapmış bulunmaktadır. Bu araştırmada, jandarma teşkilatındaki rutbeli personelin görevi esnasında astlarına karşı uygun durumsal liderlik davranışları gösteremediği,

motivasyon araçlarının uygun ve yeterli derecede kullanılmadığı ve yetki ve sorumluluk dağılımında eşitsizliklerin sözkonusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır¹.

Bir diğer çalışma ise Akın tarafından yapılan “Önderliğin Önemi ve Genel Olarak Önderlik Teorileri” isimli tezdır. Bu araştırmada Türk Kamu örgütlerinde üst seviyedeki yöneticilerin otoriter önderlik tarzına sahip oldukları, kişiye yönelik olmaktan ziyade üretime yönelik oldukları ve tek ve en iyi lider tipinden bahsetmenin zor olduğu sonucuna ulaşılmıştır².

Yılmaz, “Yönetimde Önderlik” isimli tez ile örgütün yönetiminde önderliğin gerekli ve şart olduğu sonucunu elde etmiştir³.

Razian ise “Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma” isimli tezi hazırlamıştır. Araştırma sonucunda, Fiedler modelinin geçerliliği desteklenmiştir⁴.

Balekoğlu, “Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri” isimli araştırmada, kültürel değerlerin örgüt yapısını etkilediği ve liderin örgütsel yapıya bağlı olarak ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır⁵.

Diğer bir araştırma Arslan tarafından "Liderlik Kavramını Açıklamaya Yönelik Kuramlar" başlığı altında incelenmiştir. Araştırmada ne kişisel yaklaşımın ne davranışsal yaklaşımın ve ne de modern yaklaşımın konuya tek başına açıklık kazandırmadığı sonucuna ulaşılmıştır⁶.

Arıkan ise "Örgütsel Değişim ve Liderlik" başlıklı tezinde, liderliğin örgütsel değişimlere uygun olarak farklılaşması gerektiği sonucuna varmıştır⁷.

¹ Servet Yüksel Karaman, “Liderlik, Motivasyon, Yetki ve Sorumluluk Denkliği Açısından Jandarma Teşkilatında Yönetim Faaliyeti”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, 1996.

² Adnan Akın, “Önderliğin Önemi ve Genel Olarak Önderlik Teorileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, 1995.

³ Vildan Yılmaz, “Yönetimde Önderlik”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, 1989.

⁴ Alireza Amirkabiri Razian, “Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, 1991.

⁵ Feriha Balekoğlu, “Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, 1992.

⁶ Mustafa Arslan, "Liderlik Kavramını Açıklamaya Yönelik Kuramlar", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, 1993.

⁷ Semra Arıkan, "Örgütsel Değişim ve Liderlik", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, 1995.

Babacan da, “Bankalarda Çalışan Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Tarzları” başlıklı tezinde, bankaların yeni bazı bölümlerinin farklı yapılanmalarına karşılık, genelde hala merkezi bürokratik örgütler şeklinde yapılanmanın bankaların ortak özelliği olduğu sonucuna ulaşmıştır⁸.

Karatepe, “Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı tezinde liderin uygun davranışlar gösterdiği zaman işgörenler üzerinde olumlu etkiler yaptığı, onları örgütsel amaçlar çerçevesinde topladığı ve örgütsel verimliliği artırdığı sonucuna varmıştır⁹.

Bir diğer araştırma, Çakır tarafından “Organizasyonlarda Liderlik” başlığı altında incelenmiş ve liderlik davranışı mikro ve makro seviyede bir çok etkenle çevrilmiştir. Tek bir liderlik davranışının tarif edilememesi de bu etkilerin bir sonucudur¹⁰.

Özdemir “İnsana ve İşe Yönelik Önderlik Şekillerini Tercih Eden Yöneticilerin Çatışma Yönetim Biçimleri ve MKE Kırıkkale Mühimmat Fabrikasında Bir Uygulama” isimli araştırmada şu sonuca ulaşmıştır: Yöneticilerin benimsedikleri önderlik biçimleri ile problemlerin çözümünde uyguladıkları çatışma yönetim biçimleri arasında benzerlik söz konusu değildir. Bunun anlamlı bir yorumunu yapabilmek için yöneticilerin işe bakışlarındaki ve çatışma konusuna yaklaşımlarındaki değer yargılarının benimsenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Normal şartlar altında yöneticilerin liderlik biçimleri ile çatışma yönetim biçimleri arasında benzerliğin bulunması gerekirdi. Ancak böyle bir benzerlik belirlenememesi, yöneticilerin olağan durumlarda doğal özellikleri ile hareket ederlerken çatışmanın çıktığı olağanüstü sayılabilecek durumlarda farklı bir önderlik biçimine büründükleri, çatışmalara bu özellikler çerçevesinde tepki gösterdikleri söylenebilir¹¹.

⁸ M. Çağatay Babacan, “Bankalarda Çalışan Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Tarzları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, 1993.

⁹ Aynur Karatepe, “Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, 1991.

¹⁰ Nurşen Ergin Çakır, “Organizasyonlarda Liderlik”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, 1991.

¹¹ Fatma Gülcan Özdemir, “İnsana ve İşe Yönelik Önderlik Şekillerini Tercih Eden Yöneticilerin Çatışma Yönetim Biçimleri ve MKE Kırıkkale Mühimmat Fabrikasında Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, 1995.

Kır ise, “Patron ve Profesyonel Yöneticilerin Liderlik Tarzları” isimli tezi ile patron yöneticilerin daha çok “görev yönelimli”, profesyonel yöneticilerin ise daha çok “ilişki yönelimli” liderlik tarzı sergilediği sonucuna ulaşmıştır¹².

Zel de, “Liderin Rehberlik Rolü Bir Model Önerisi ve Uygulama” başlıklı tezi hazırlamıştır. Araştırma sonucunda “rehberlik modeli” eğitimi alan liderlerin, diğer liderlere kıyasla, işgörenleriyle daha sağlıklı bir iletişim kurdukları ve işgörenlerin de bu çeşit bir uygulamayı faydalı buldukları görüşündedir¹³.

“Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma” başlıklı araştırmada Çimendereli, yöneticilerin demokratik ve otokratik davranışlar arasında ılımlı bir liderlik davranışı gösterdiği sonucuna ulaşmıştır¹⁴.

Baykal “Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma” başlıklı incelemesinde Türkiye çapında işçi sendikaları yöneticilerinin demokratik liderlik tarzına sahip oldukları, genellemesi sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca DISK’e üye sendika yöneticilerinin diğerlerine göre daha demokratik lider özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir¹⁵.

Erkan da “Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Liderlik Tarzları İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı incelemesinde şu sonuca ulaşmıştır: Örgüt kültürünün oluşmasında işletme kurucusunun önemli etkisi vardır. Bu kişilerin sahip oldukları değerler ve inançlar örgüt bireylerini yönlendirecektir. Çalışanlar zaman içinde örgütün kültürel değer ve normlarını algılayarak onlarla birlikte yaşamasını öğrenirler ve örgütün bir parçası olurlar. Güçlü bir kültür oluşturulduğunda örgütte standartlaşma ve dolayısıyla motivasyon sağlanmış olur. Kültür yönetici davranışına göre her örgütte farklı derecede önem kazanır¹⁶.

¹² K. Ceyhun Kır, “Patron ve Profesyonel Yöneticilerin Liderlik Tarzları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, 1995.

¹³ Uğur Zel, “Liderin Rehberlik Rolü Bir Model Önerisi ve Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, 1995.

¹⁴ Sedef Çimendereli, “Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, 1994.

¹⁵ Dilek Baykal, “Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, 1994.

¹⁶ Nurgün Erkan, “Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Liderlik Tarzları İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, 1995.

Son olarak Yaycı, "Leadership and Management with A pilot Study" isimli tezinde liderlik ve yöneticiliğin birbirine karıştırıldığı ve bu yüzden yanıltıcı yorumlar yapılabildiği sonucuna ulaşmıştır¹⁷.

3. Çalışmanın Amacı

Günümüzde her alanda yaşadığımız hızlı değişimler örgütleri de etkilemektedir. Bu durumda örgütte bir dönem etkili olabilecek bir liderlik biçimi değişimler karşısında etkinliğini yitirebilir. Özellikle büyük örgütlerde alt kademelerden üst kademelere doğru görev nitelikleri daha farklı olacağından alt kademelerde uygun olabilecek liderlik biçimleri kademeler yükseldikçe etkin olmayabilir. Başka bir ifadeyle sadece belirli bir tarza yatkın liderler gerek çevresel şartların gerekse üst kademelerin farklı görev yapılarının gerektirdiği liderlik tarzına uyum göstermeyebilirler.

Değişimler toplumun her kesimini etkilerken endüstriyel örgütlerin bu değişimlere kendini uyarlamaması mümkün değildir. Endüstriyel örgütler, bu değişme ve gelişmelere uyum gösterebilecek esnek liderlere ihtiyaç duyacaktır. Özellikle üst kademe yöneticileri için idarecilik vasfı yanında liderlik nitelikleri de önem kazanmaktadır.

Liderlik biçimleri günümüze kadar değişik yer ve zamanda gerçekleştirilen bir çok liderlik araştırmasında incelenmiştir. Bilindiği gibi, yöneticilikte insanları etkilemek yani liderlik fonksiyonlarını yerine getirmek önemlidir ve değişik durumlarda farklı liderlik biçimleri uygundur. Bu yüzden yöneticilerin liderlik yönelimlerinin belirlenmesi ve üstlenecekleri görevlere uygunluğu tespit etmek, gerekli önlemleri almaları açısından önemlidir.

Sanayiinin gelişmesinde stratejik bir konuma sahip olan endüstriyel örgütlerin bazıları, önemli mesafeler katederek faaliyet gösterdikleri alanda "lider işletme" konumuna ulaşmışlardır. Bazı endüstriyel örgütler ise yenilik ve değişikliklere uyum gösterememiş, rakipleri karşısında güç kaybetmiş, etkinlik ve verimlilikleri azalarak zarara uğramışlardır. Kuşkusuz büyüyen, uluslararası piyasalara açılan dev endüstriyel

¹⁷ Cihat Yaycı, "Leadership and Management with A pilot Study", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, 1992.

örgütlerin başarısında lider nitelikli yöneticilerin önemli katkıları bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki; çevrede meydana gelen bütün bu yenilik ve değişiklikler, kuşkusuz teorideki liderlik konusunu da etkilemiştir. Bu yeni teorik liderlik yaklaşımlarını endüstriyel örgüt yöneticileri üzerine uyarlamak, çalışmanın bir amacını oluşturmaktadır. Amaç doğrultusunda başarılı, güçlü ve ihracatta bulunan dev örgütlerin yanısıra gelişmelere ayak uyduramamış ve rakipleri karşısında güçsüz kalmış olan örgütler de inceleme kapsamına alınmıştır. Bu durumda zayıf olan endüstriyel örgütlerin, liderlik biçimlerine yönelik aksaklıkları tespit etmek ve bu doğrultuda önerilerde bulunmak, bu çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

4. Çalışmanın Yöntemi ve Planı

Bu çalışma, teorik ve ampirik araştırmalardan oluşmaktadır. Teorik araştırmada kuramsal bilgiler yerli ve yabancı bilimsel eserlerden elde edilmiştir. Tezin birinci, ikinci ve üçüncü bölümleri teorik çalışmanın sonucudur. Dördüncü bölümde ise ampirik çalışma bulunmaktadır. Ampirik araştırma, mülakat ve anket çalışmalarını kapsamaktadır. Anket sonucunda elde edilen bilgiler, "SPSS" paket programına yüklenerek bilgisayarda değerlendirilmiştir. Kişisel özellikler ve liderlik biçimleri ile ilgili sorulara yöneticilerin verdikleri cevaplar arasındaki ilişki X^2 (Ki-kare) testiyle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, örgütlerdeki yönetsel ilişkiler kapsamında yönetim labirendi, güç, otorite ve etkileme kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde, lider, liderlik ve yöneticilik kavramlarıyla birlikte liderliğin belirleyicileri, liderliğin niteliği, liderlik fonksiyonları ve liderlik biçimleri incelenmiştir. Teorik çalışmanın son bölümü olarak üçüncü bölümde ise liderlik yaklaşımları çerçevesinde özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, modern yaklaşımlar ve liderliğe alternatif yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümünde, Kayseri ve Ankara illerindeki endüstriyel örgütlerde yapılan ampirik çalışmanın değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda ortaya çıkan liderlik biçimleri yer almaktadır. Daha sonra elde edilen sonuçlarla ileri sürülen varsayımların doğruluğu test edilmiş ve öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLERDE YÖNETSEL İLİŞKİLER

Bilindiği gibi yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve belirli amaca doğru yürütme iş ve çabalarının tümüdür. Bir başka ifadeyle, başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini meydana getirir. Yönetim sürecinde örgütün bütün personeli, yöneten-yönetilen, ast-üst, işgördüren-işgören ve amir-memur gibi bir farklılaşmaya tabi tutulur. Gerçekten yönetim sürecinin bulunduğu hallerde, emir verenler ve emir alanlar vardır. Bu şekilde ortaya çıkan emir-komuta hiyerarşisinde ast ile üst arasındaki etkileşim, yönetsel ilişkileri oluşturmaktadır. Hiyerarşide bulunan kişilerin astlarına göre üst, üstlerine göre ast rolünü oynaması yönetim labirendini ortaya çıkarır. Yönetim labirendinde oldukça karmaşık bir rol ilişkisi yöneticiyi beklemektedir¹⁸.

Örgütlerdeki yönetsel ilişkilerde, formel olarak otorite ve güç informal olarak ise etkileme süreçleri kullanılmaktadır. Yönetsel ilişkiler kapsamında yönetim labirendi, güç, otorite ve etkileme kavramları karşımıza çıkmaktadır.

1.1. Yönetsel Bir İlişki Olarak Yönetim Labirendi

Örgütte yöneticinin rolü hem çok fazla hem de birbiriyle çelişkili durumdadır. Yönetici bazen astlarının lideri, bazen aynı kademedeki meslektaş grubunun üyesi ve bazen de üst kademedeki yöneticinin otoritesine tabi bir asttır. Yöneticinin bu şekilde pek çok pozisyonlarda bulunması, oynayacağı rolün çeşitlenmesini sağlamaktadır. Herbir rol farklı bir davranış gerektirir. Yönetici, duruma göre karar verici, denetleyici, danışman, yardımcı, çeşitli problemleri çözmede hakem, disiplin uygulayıcı fonksiyonunu yerine getirmektedir. Yönetici astlar, meslektaşlar ve üstleri kapsayan bir ilişkiler ağını yönetmek durumundadır¹⁹. Yöneticinin esnek davranışlarda bulunarak çeşitli görevleri yerine getirmek durumunda olması ve farklı pozisyonlardaki çeşitli

¹⁸ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, **Organizations: Behavior Structure Processes**, Seventh Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1991, s. 285.

¹⁹ Robert Hooijberg, "A Multidirectional Approach toward Leadership: An Extension of the Concept of Behavioral Complexity", **Human Relations**, Vol. 49, No. 7, (1996), s. 919.

kişilerle yönetsel ilişkilerde bulunması içinde bulunduğu ortamı yönetim labirendine dönüştürmüştür.

1.1.1. Yönetim Labirendinin Anlamı ve Tanımı

Labirent “çıkış yeri kolaylıkla bulunamayacak kadar karışık koridorları olan yapı” veya “içinden çıkılması güç ve imkansız durum” anlamındadır. Örgüt farklı boyutlarıyla düşünülünce, yöneticinin onu labirent şeklinde görmesi makul karşılanabilir. Şüphesiz bu benzetmenin çeşitli nedenleri vardır. Her şeyden önce yöneticinin ilişkide bulunduğu kişiler ve bu kişilerin amaçları, amaçlara ulaşma yolları, bekleyişleri farklıdır. Çünkü, ast, üst ve meslektaşlar farklı istekleri bulunan üç insan grubudur²⁰. İkincisi yönetici, çeşitli faktörleri değerlendirdikten sonra kendisi için en uygun sayılan bir rol geliştirecektir. Üçüncüsü kişiler arası ilişkilerde her şey açık ve rasyonel olarak belirtilmez. Bazen hisler ve duygular bu ilişkileri etkileyebilir. Bunlar, astlar için olduğu kadar yönetici için de geçerlidir. Dördüncüsü yönetici, işgal ettiği kademe ve pozisyona uygun yöneticilik rolü geliştirmek zorundadır. Özellikle örgütsel hiyerarşinin orta kademesinde bulunan yönetici, aşağıya ve yukarıya doğru pek çok görevi yerine getirmek durumundadır²¹. Ayrıca, her pozisyon farklı rol ilişkisini gerektirir²². Başkalarının çaba ve faaliyetlerini koordine ederek iş görmek yerine, karşılaştığı problemleri kendi gayreti ve teknik bilgisi ile çözmeye çalışan yönetici, hem kendisi hem örgütü için problem oluşturacaktır. Beşincisi bütün bu unsurlar zaman içinde değişmektedir. Yönetici bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Son olarak yönetici örgüt içinden ve dışından çeşitli kişi ve grupların baskısı altındadır. Bu baskı ve bekleyişleri, yöneticinin asgari ölçüde bile olsa karşılaması, uyumlaştırması ve dengelemesi gerekmektedir. Bir başka ifadeyle birey ve örgütün birbirinden karşılıklı beklentileri vardır. Bu beklentiler uyum gösterdiğinde ya da dengelendiğinde

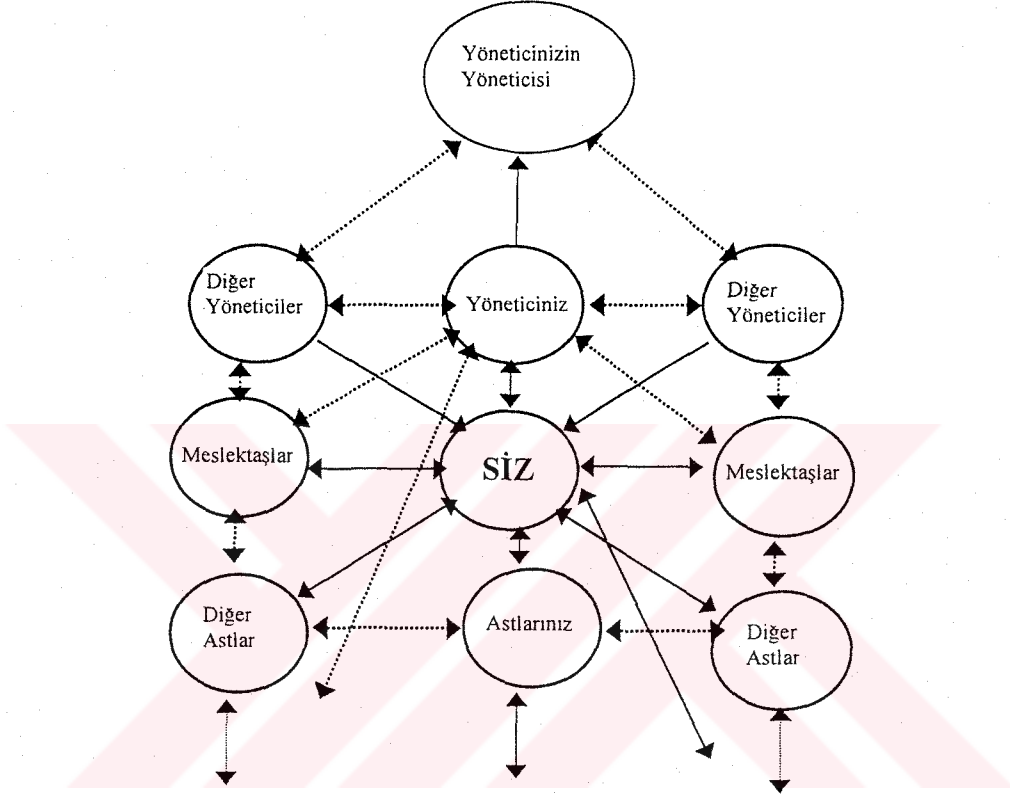
²⁰ Hooijberg, a.g.m., s. 923.

²¹ Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, New Jersey: by Prentice-Hall, Inc., 1983, s. 15.

²² Gibson, Ivancevich and Donnelly, a.g.e., s. 282.

birey örgütte kalarak faaliyette bulunmaya devam edecektir²³. Bu nedenle yönetim, zor ve karmaşık nitelikli bir iştir²⁴.

Şekil 1.1, yöneticinin ilişkide bulunduğu ve dolayısıyla baskı ve beklentilerine maruz kaldığı fonksiyonel kişileri göstermektedir.



Kaynak: Nihat Aytürk, *Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri: Yönetim Sanatı*, 2. Baskı, Ankara: Emel Yayınevi, 1990, s. 58.

Şekil 1. 1: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri ve Yöneticinin Fonksiyonel Çevresi

Yönetici görevi gereği üstleriyle, meslektaşlarıyla, astlarıyla ve meslektaşının astlarıyla etkileşim içindedir. Bu etkileşimde, yönetici uygun liderlik rolünü dikkatli bir şekilde seçmelidir. Yöneticinin performansı bu kişilerle etkileşimde göstereceği yönetsel role bağlı olarak değişmektedir. Örgütteki üyelerin yönetsel davranış konusundaki beklentileri farklılık göstermektedir²⁵. Şöyle ki, meslektaşların yöneticiden bekledikleri, yöneticinin meslektaşlarından bekledikleri, üstlerin

²³ Refik Çulpan, "Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 11, Sayı.1, (Mart, 1978), s. 17.

²⁴ David Krech, Richard S. Crutchfield and Norman Livson, *Elements of Psychology*, Third Edition, New York: by Alfred A. Knopf Inc., 1974, s. 814.

²⁵ Robert Hooijberg, James G. (Gerry) Hunt and George E. Dodge, "Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model", *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, (1997), s. 389.

yöneticiden beklemedikleri, yöneticinin üstlerinden beklemedikleri, astların ve diğer tüm çalışanların yöneticiden beklemedikleri, yöneticinin onlardan beklediği kısaca bütün beklentiler, labirentin önemli uzantılarını oluşturur. Etkili yönetici, bu beklentileri karşılamaya çalışan kişidir. Yönetici beklemediklerini alamıyor veya beklentilere cevap veremiyorsa çıkmazlar içine girebilir²⁶. Yöneticinin meslektaşları ve astlarıyla olan ilişkileri kendi üstüyle olan ilişkilerini etkiler²⁷. Yönetici liderlik görevini bu çevresel unsurlarla ilişki kurarak yerine getirmektedir. Bu nedenle örgüt içi çevre bir labirent olarak nitelendirilebilir.

Yönetim labirendi içerisinde her şey açık, seçik ve formel olarak belirlenmiş değildir. genellikle ast örgütün beklediği davranışlarda bulunur fakat beklenmeyen davranışlar da gösterebilir²⁸. Buna karşılık yöneticinin beklentileri de her zaman açık değil, bazen imalı bazen kapalıdır²⁹. Bu durumların yönetici ve astlar tarafından hissedilmesi ve tahmin edilmesi gerekmektedir. Yönetici davranışlarının sadece formel açıdan incelenmesi, yönetici davranışlarını etkileyen ve sınırlayan pek çok faktörü dikkate almadığından, realitenin çok basite indirgenmesi olur. Yöneticinin hem kendi şahsı ile ilgili olarak hem de yönetim labirendinin diğer unsurları ile ilgili olarak formel yapı ve yöntemlere aksetmeyen pek çok hususu dikkate alması gerekir. Aslında formel olarak belirlenen her şey örgütün görünen yönüdür ve örgüt yapısı ile yakından ilgilidir, ast ile üst arasındaki ilişkiler açıktır ve rasyonel olarak değiştirilebilir niteliktedir. Yöneticinin dikkate alması gerekli olan husus, örgütün görünmeyen tarafı informel yönü olmalıdır³⁰. Yöneticinin sadece formel yöne bakarak yöneticilik yapması önemli ölçüde tehlikelidir.

Labirentin zorluklarına karşı yönetici, ayakta durmak mecburiyetindedir. Zira zorlukların ve engellerin darbeleri, yöneticiyi yetiştirecektir. O halde örgütü, yönetici açısından labirent durumuna getiren unsurları sonuç olarak özetleyebiliriz. Örgütün görünen boyutları dışında, görünmeyen fakat örgütsel ve bireysel davranışları etkileyen

²⁶ Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, İstanbul: Timaş Yayınları, 1994, s. 48.

²⁷ Nihat Aytürk, **Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri: Yönetim Sanatı**, 2. Baskı, Ankara: Emel Yayınevi, 1990, s. 58, 59.

²⁸ Çulpan, **a.g.m.**, s. 14.

²⁹ Aytürk, **a.g.e.**, s. 82.

³⁰ Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, **Organization and Management: A Systems and Contingency Approach**, Third Edition, Tokyo: Mc Graw-Hill, Inc., 1981, s. 264.

boyutların varlığı labirendi oluşturan önemli sebeplerdendir. Bunun dışında, yöneticinin farklı bireylerle ilişki içinde olması, bireylerin düşüncelerini her zaman açık şekilde ortaya koymamaları, bireylerarası ilişkilerin net olarak belirlenemeyişi, problem ve çatışmaların çözümünde, insanları anlamak ve ikna etmek zorlukları ve daha önemlisi yöneticinin kendi benliğinden kaynaklanabilecek çıkmazlar örgütü labirent haline getirmektedir³¹.

1.1.2. Yönetim Labirendinin Yönetmel İlişkiler Açısından Unsurları

Yöneticinin içinde bulunduğu labirendin yönetmel ilişkiler açısından başlıca unsurları astlar, üstler ve meslektaşlardır. Astlar, üstler ve meslektaşlar arasındaki ilişkiler karşılıklı olarak etkileşim içindedir. Bir başka ifadeyle; astlar, üstler ve meslektaşlar yöneticinin davranışlarını nasıl etkilerse yönetici de aldığı kararlarla veya gösterdiği davranışlarla labirendin unsurları olan astlar, üstler ve meslektaşların davranışlarına o şekilde tesir eder.

Yönetici astlarına emir verebilir, fakat üst ve meslektaşlarına emredemez. Bu nedenle yöneticinin ast, üst ve meslektaşlarıyla ilişkilerinde farklı davranışlar sergilemesi gereklidir³².

Yöneticinin labirendin çıkış kapısına ulaşabilmesi, aşağıdaki beş unsuru aşabilmesine bağlıdır.

1.1.2.1. Astlar

Yönetim labirendinin birinci unsuru astlardır. Astlar yönetici vasıtasıyla iş gören kişidir. Ancak yöneticiler kendi başarılarının astlarının çaba ve etkinliğine bağlı olduğunu bilmelidir. Yani yönetici astlarının faaliyetlerini belirli amaçlar doğrultusunda koordine edemediği sürece, kendisi ne kadar çok çalışırsa çalışsın başarılı olamayacaktır.

İşlerin fiilen yapıldığı yerden uzak olan yöneticinin işle olan bağlantısını astları sağlayacaktır. Çünkü astlar, yürüttükleri işler konusunda üstlerinden daha bilgili ve tecrübelidir Oysa yöneticinin hammadresi bilgi ve verilerdir ve yönetici çoğunlukla

³¹ Genç, a.g.e. s. 47.

³² Hooijberg, a.g.e., s. 928.

astlarından gelen bilgi ve verileri, raporları inceleyen, işleyen, değerleyen kişidir. Bunun sonucu olarak yönetici karar verir ve bu kararları yine astlar vasıtasıyla uygulamaya aktarır³³. Dolayısıyla işin ifası hakkındaki bilgi, “güç” anlamına geldiğinden astın sahip olduğu bilgi üstüyle olan ilişkilerini etkileyecektir³⁴. Yönetici astlardan tam, eksiksiz ve doğru bilgi gelmesini sağlayacak ortam oluşturmalıdır. Böyle bir ortamda astların kararlara katılmasını sağlamak, onları motive etmek, iletişim kurmak, liderlik yapmak, planlama, kontrol ve koordinasyon fonksiyonlarını yerine getirmek gibi yönetim faaliyetleri yönetici ile astları arasındaki ilişkilerle ilgilidir³⁵.

Her örgütte astların farklı kişilik yapıları, farklı davranış biçimleri ve tepkileri vardır. Uyumlu ve uyumsuz insanlar bir arada çalışmak durumundadır. Yöneticiler bu farklılıkları gözönünde bulundurmak ve bu insanlara farklı davranmak zorundadır³⁶.

Yönetici ile astlar arasındaki en önemli ilişkilerden biri de yöneticinin otoritesini kullanırken oluşmaktadır. Yöneticinin otorite kullanımı ile astların bu konudaki beklentileri onun başarısı üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin, kuvvetli bir bağımsızlık güdüsü taşıyan astlara otokratik yönetim tarzını uygulamak isteyen yönetici olumsuz bir sonuçla karşılaşabilir. Buna karşılık, otorite sahibinin verdiği emirlerin doğru olduğuna inanan, emirlere uymayı görev bilen bu yüzden otoriteye itaat ve saygı gösteren ve gösterilmesi gerektiğine inanan astları, kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan bir yönetici, astları üzerinde, yönetim işini gerçekten bilip bilmeme konusunda şüphe oluşturacak ve bu da onun etkinliğini azaltacaktır³⁷.

1.1.2.2. Üstler

Yönetim labirendinin ikinci unsuru, yöneticinin üstleridir. Üstlerin yönetim labirendinin en önemli unsuru olduğu söylenebilir. Ast ile üst arasındaki her ilişki, astın çeşitli konulardaki bilgi, tutum, alışkanlık ve beklentilerini etkilemektedir³⁸.

³³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış*, İstanbul: Venüs Ofset matbaacılık, 1984, s. 211.

³⁴ Aytürk, a.g.e., s. 79.

³⁵ Koçel, a.g.e., s. 212.

³⁶ Aytürk, a.g.e., s. 66.

³⁷ Koçel, a.g.e., s. 212.

³⁸ Koçel, a.g.e., s. 207.

Altı ve üstüyle dikey ilişki içerisinde bulunan yönetici, planlamacı, karar alıcı ve problem çözücü durumundadır³⁹.

Yönetici kendi tutumlarının bilincinde olmalıdır. Çünkü bunları kaçınılmaz olarak başkalarına iletacaktır. Ayrıca astlarının kendisine, örgüte ve birbirlerine karşı sahip olduğu tutumlara duyarlı olmalı, tutumların söz ve davranışlarla nasıl ifade edildiğini iyi gözlemelidir. Yönetici, eğer kendi tutumlarını ve üst, eş ve astlarının tutumlarını kavramışsa, bunlarla başa çıkmada etkili olabilecek yöntemler geliştirmeyi öğrenebilir⁴⁰.

Yönetici işgal ettiği yönetim kademesinin gerektirdiği beceri, tecrübe veya kişilik özelliklerine sahip olabilir. Fakat bu yöneticinin değer yargıları ve amaçları ile daha üst kademedekiler arasında belirli ölçüde bir uygunluk yoksa, ast durumunda olan yöneticinin o kademedeki uzun süre kalamayacağı söylenebilir. Yönetim labirendinde önemli olan astın gerçekten ne olduğu (bilgisi, tecrübesi, davranışları v.s.) değil, üstün astının ne olduğu hakkındaki düşünce ve inançlarıdır⁴¹. Bir astın üstünün onayı olmadan örgüt içinde üst kademelere yükselmesi çok zordur. Üstün onayının ise onun değer yargılarına, standartlarına, ön yargılarına ve beklentilerine bağlı olduğu söylenebilir. Bir başka ifade ile üstlerin yönetim biçimleri ve beklentileri astların davranışlarını, dolayısıyla etkinliklerini belirleyen en önemli faktördür. O halde yönetim labirendi unsurlarını anlamak ve kavramak durumunda olan yönetici, örgüte ve onun faaliyetlerine şekil verenlerin psikolojik özelliklerini bilmek zorundadır⁴².

Otoriteyi ve gücü temsil eden üst kademe ile ilişkiler önemli olduğu kadar karmaşıktır da. Üst kademelere yükseldikçe, yöneticinin işle olan fiili uzaklığı artmakta ve astlarına daha bağlı hale gelmektedir. Bu nedenle her üst güvenebileceği bir ast bulmak zorundadır. Ayrıca kendisini başkalarının önünde hatasını itirafa mecbur bırakacak astlardan kaçınmak durumundadır. Ast açısından problem, hem yöneticinin bir parçası olmak hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir⁴³.

³⁹ Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, (Çev. Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1993, s. 77.

⁴⁰ Werner, **a.g.e.**, s. 81.

⁴¹ Genç, **a.g.e.**, s. 48.

⁴² Koçel, **a.g.e.**, s. 208.

⁴³ Koçel, **a.g.e.**, s. 208.

1.1.2.3. Meslektaşlar

Örgütlerde sadece aşağıya ve yukarıya doğru değil, yatay ilişki de sözkonusudur⁴⁴. Bu ilişki, örgütün aynı kademesinde bulunan ve meslektaş olarak isimlendirilen kişiler arasında oluşmaktadır. Meslektaşlar bir üst kademeye yükselmek üzere birbirleriyle rekabet eden yöneticiler grubudur. Bir yöneticinin etkili olabilmesi veya amaçlarına ulaşabilmesi için, üzerinde emir-komuta yetkisine sahip olduğu astlar kadar aynı seviyede bulunan kişiler de önemlidir. Yöneticinin başarısı başkalarından alacağı bilgi, veri v.s. yardıma bağlıdır. Dolayısıyla yönetici bir yandan bir grubun üyesi olarak diğer üyelerle yardımlaşmak zorundadır diğer yandan da bir üst kademeye yükselmek üzere meslektaşlarıyla rekabet etmek durumundadır⁴⁵.

Belirli kademedeki yöneticiler daha üst basamaklara yükselmek için rekabet içindedirler. Her hangi bir üst kademedeki boşluk, çoğunlukla alt kademe de bulunan başarılı kişiler tarafından doldurulur. Örgütün alt kademelerinden yukarı doğru yol alan yönetici, kendi yeteneklerini göstermek, bunun için de daha üst kademelere yükselmek arzusundadır. Meslektaşlar, ilgilinin bu isteklerinin gerçekleşmesini önleme gücüne sahip olmaları nedeniyle yönetim labirendinin unsuru haline gelmektedirler. Daha üst kademelere yükselmek isteyen yöneticinin bu isteği, meslektaşlarından birisinin buraya atanması ile sönebilir. Yöneticinin daha üst basamaklara yükselmesi veya aynı yönetim kademesinde yetkilerinin artırılması, meslektaşlarıyla olan rekabette elde ettiği başarıyı gösterir. Dolayısıyla başarı veya başarısızlığın meslektaşlara göre ölçüldüğü bir ortamda faaliyet gösteren yönetici, sürekli olarak tetikte bulunmak, kendi amaçları ile örgüt amaçları arasındaki ilişkileri, kendisinin örgüte katkısı ile meslektaşlarının durumunu sürekli olarak takip etmek durumundadır⁴⁶.

Sonuç olarak yönetici, örgütsel hiyerarşide daha üst kademeye yükseldikçe, farklı astlar, farklı meslektaşlar ve farklı üstlerle, yani daha fazla kişiyle ilişki kurmak durumundadır. Bu durumda kişilerarası iyi ilişkiler kurabilen yönetici, başka kişilerle ilişki kurma yeteneği zayıf olan kişiye göre daha başarılı olacaktır⁴⁷.

⁴⁴ Douglas McGregor, **Örgütün İnsan İlişkileri**, (Çev. Doğan Energin), Ankara: Şark Matbaası, 1970, s. 23.

⁴⁵ Koçel, a.g.e., s. 210.

⁴⁶ Koçel, a.g.e., s. 211.

⁴⁷ Ricky W. Griffin, **Management**, Fourth Edition, U.S.A.: Houghton Miffling Company, 1993, s. 20.

1.2. Yönetmel İlişkilerin Oluşumunda Güç, Otorite ve Etkileme Kavramları

Endüstriyel örgütlerde ast ile üst arasındaki yönetmel ilişkilerde başta güç olmak üzere otorite ve etkilemenin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bazıları bu kavramları birbirine karıştırmaktadırlar. Bu nedenle bazen birbirinin yerine kullanıldığı görülebilir. Oysa yakın ilişki içerisinde bulunan güç, otorite ve etkileme kavramları çok farklıdır.

“Astlar niçin yöneticilerinden gelen emirleri kabul ediyorlar?”, “Astlar üstlerine sadece otorite sahibi olmalarından dolayı mı itaat etmektedirler?” ve “Otoriteden başka etkileme kaynakları yok mudur?” kuşkusuz ki, bu soruların cevapları güç, otorite ve etkileme konularının yorumu ile açıklığa kavuşacak ve ast ile üst arasındaki yönetmel ilişkilerin ne şekilde meydana geldiği belirlenecektir.

1.2.1. Yönetmel İlişkilerde Güç Kullanımı

En özlü şekilde güç, başkalarının davranışını etkileyebilme yeteneğidir⁴⁸. Diğer bir ifade ile, bir insanın harekete geçirmek istediği bir başka kişiyi, kendi istediği yönde davranışa sevkede bilme veya etkileyebilme yeteneğidir güç. Dolayısıyla güç ilişkiye dayalı bir kavramdır ve etkili yönetmel ilişki için bir gerekliliktir⁴⁹. Bu nedenle kişiler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Tek başına veya başkası ile ilişkilendirmeden, bir kişinin güçlü olduğu söylenemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğunda ortaya çıkar. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranışa sevkede biliyorsa, o zaman güçlü olduğu söylenebilir.

Güç, genellikle örgütsel ortamlarda meydana çıkar. Bu nedenle hiyerarşik pozisyon, kişinin en önemli güç göstergesi durumundadır⁵⁰. Kişisel yetenek gücün etkili kullanımını belirlediği halde esas olarak güç, bir kişilik ya da şahıs meselesi değildir. Her şeyden önce güç, bir örgütsel fenomendir fakat ayrıca ilişkiye dayalı bir kavramdır⁵¹. Yani tek başına ve başkaları ile ilişkilendirmeden bir kişi güçlüdür denilemez. Gücün ortaya çıkabilmesi için biri güç kullanan, diğeri ise kullanılan

⁴⁸ Griffin, a.g.e., s.393.

⁴⁹ Leonard A. Schlesinger, Robert G. Eccles and John J. Gabarro, *Managing Behavior Text, Cases Readings*, USA: by McGraw Hill, Inc., 1983, s. 221.

⁵⁰ Leonard R. Sayles, *Leadership: Managing in Real Organizations*, Second Edition, USA: by McGraw Hill, Inc, 1989, s.111.

⁵¹ J.Steven Ott, *Classic Readings in Organizational Behavior*, Second Edition, USA: by Wad Sworth Publishing Company, 1996, s.379.

güçten etkilenen en az iki kişi vardır. Bu bize iki kişi arasında eşit olmayan ilişki olduğu zaman gücün ortaya çıkacağını gösterir⁵². Güç etkileme sürecinin kaynağıdır. Etkilenenlerce görülmez, ancak sezilir. Bu nedenle güç, örgütte karşılıklı etkileşimin bulunup bulunmadığını tayin eder.

Yönetimin en önemli unsurlardan birini teşkil eden güç, örgütün enerjisi olarak düşünülebilir. Diğer yandan arzulanam amaçlara ulaşmada güç vazgeçilmez bir ilkedir. Üstün seviyeli ve anlamlı amaçlara ancak güç yoluyla erişilebilir⁵³. Örgütün sürekliliğini garanti edebilmek ve normlarını kabul ettirebilmek için güce ihtiyaç duyulur. Güç olmadığı sürece ne örgüt ne de düzen olur⁵⁴.

Güç hakkında yapılan tanımlardan sonra güç alanı, güç konusu ve güç kaynaklarının da açıklanmasında fayda vardır. Güç alanı, güç sahibi durumunda bulunan yönetici veya liderin etkiyebildiği insanların toplamını ifade eder. İnsanlar genellikle kendi güç alanlarını genişletmek başkalarının alanını daraltmak isterler⁵⁵. Güç konusu, güç sahibinin diğerlerini hangi konularda etkilediğini gösterir. Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını, etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlanmakta olduğunu belirtir. Dolayısıyla "A güçlüdür" demenin hiç bir anlamı yoktur. A'nın kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç konusu) ve nasıl (güç kaynağı) etkilediğinin de belirtilmesi gerekir⁵⁶.

Görüldüğü gibi güç, kişinin şahsına bağlı bir özellik değil, sosyal ilişkilere ait bir niteliktir. Bir kişi ancak başkalarıyla ilişki durumunda güç sahibi olabilir. Yine kişinin başkalarını etkileyebilmesi için sahip olduğu güç kaynaklarını doğrudan doğruya kullanması da gerekli değildir. Etkilenen durumundaki kişi, etkileyen olarak yöneticinin bu kaynaklara sahip olduğunu algılaması yetmektedir. Ayrıca, kişinin sahip olduğu güç onun en çok denetleyebildiği gizli yeteneğidir. Bunu kullanıp kullanmamak

⁵² Ott, a.g.e., s. 379.

⁵³ Herbert G Hicks and C. Ray Gullett, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, (Çev. Besim Baykal), İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, 1981, s. 209.

⁵⁴ Hicks and Gullett, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, s. 176.

⁵⁵ Charles Handy, **Understanding Organizations: A New Edition of This Landmark Study**, Fourth Edition, England: Clays Ltd, 1993, s. 126.

⁵⁶ Koçel, a.g.e., s. 243, 244.

ya da belirli ölçülerde kullanmak kişinin elindedir. Bu yüzden güç, üstü örtülü etkilemedir. Etkileme ise uygulamadaki güçtür⁵⁷.

Yönetici alacağı her kararda gücünün bir kısmını yitirme riskini göze alır. Eğer kararında etkili ise ilave güç kazabilmek için mücadele eder. Gücünü akıllıca kullandığı sürece artar, aksi halde yani her hatalı harekette gücü azalır. Bu bakımdan, yöneticinin geçmişte yapmış olduğu işler onun gücünü belirleyen önemli bir faktördür.

Yöneticiler değişen miktarlarda ve farklı güç tiplerine sahiptirler ve güçlerini kullanırken farklı davranışlar sergilerler⁵⁸. Yöneticinin sahip olduğu toplam güç, fiziki, bilgi, kişilik ve pozisyon gibi çeşitli güçlerin birleşiminden oluşur. Herhangi bir gücün eksikliği, fazla olan diğerleriyle giderilebilir. Bazı durumlarda tek güç yeterli olabilir. Ancak yöneticilerin güçleri genellikle farklı türlerden oluşur. Yöneticinin gücünün büyük bir bölümü genellikle başkalarının güçlerinin birleşiminden oluşur. Bu görüşe göre lider veya yönetici, gücünün bir kısmına sahiptir. Çünkü başkaları kendi güçlerini ona devretmiştir. Bir örgütün tüm gücünün bir kişide toplanması seyrek raslanan durumdur. Bu nedenle örgütün yöneticileri ellerinde bulunan güçleri birleştirmek suretiyle örgütün etkinliğini sağlamaya çalışırlar. Bu şekilde devredilmiş güç, eğer astlardan geliyorsa aşağıdan yukarıya güç denilir. Eğer bu alanda bir noksanlık var ise, bu yeterli örgütsel veya pozisyonla ilgili yukarıdan aşağıya güç ile ortadan kaldırılmadığı sürece yönetici, yetkisinin yetersiz olması nedeniyle işini yapamayacak duruma gelebilir. Eğer yönetilen kişiler belirli bir kimsenin yetkisini tanımazlarsa, o zaman bu kişi gerçek anlamda yetkiye sahip değildir. O halde güç liderlere olduğu kadar yönetilenlere de bağlı olan bir şeydir⁵⁹. Alt kademedeki yönetilenlerin sahip oldukları güç, informel niteliktedir. Örneğin, bir örgütte fotokopi makinası kullanan astın yöneticisinin işini engellemek veya desteklemek gibi açık olmayan bir gücü vardır⁶⁰.

⁵⁷ Sema Özçer , *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri*, Ankara: MPM Yayını, 1988, s. 60.

⁵⁸ Leanne E. Atwater, Francis J. Yammarino, "Bases of Power in Relation to Leader Behavior: A Field Investigation," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 11, No. 1, (Fall, 1996), s.5.

⁵⁹ Hicks and Gullett, *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, s. 204, 205.

⁶⁰ Tengiz Üçok, *Yönetim İlkeleri*, 4. Baskı, Ankara: Gazi Büro Kitabevi, 1993, s. 100.

Güç hakkında Berle`nin ileri sürdüğü görüşler, özetle aşağıda verilmektedir⁶¹.

a- Güç örgütlerdeki boşluğu sürekli olarak doldurur. Şayet örgütün bir yerinde boşluk var ise gücü bir aşağı kademeye kaydırmaya yönelik bir eğilim vardır. Örneğin, genel müdürlük kadrosundaki boşluğu genel müdür yardımcısı doldurmak durumundadır.

b- Güç kişiye özgü bir kavramdır. Örgüt makamları kişiye güç kazandırmaz, gücü kullanma izni verir. Hatta çeşitli örgütlerin, sınıf veya grupların gelecekteki güçleri dahi kişiler tarafından uygulanır. Herkes bir miktar güce sahiptir. Bazı kimseler doğal olarak diğerlerinden daha güçlüdür.

c- Güç örgüte bağlıdır ve örgüt aracılığıyla uygulanır. Örgüt güç verir, gücü sınırlandırır ve gücü geri alır. Örgüt veya grup, örgütsel amacın gerçekleştirilmesinde sadece bir araçtır.

d- Güç sorumluluk alanı ile karşı karşıyadır ve bu alan içinde hareket eder. Başka bir ifade ile etkili güç sahibi örgüt amaçlarını gerçekleştirmekten sorumlu olmalıdır. Gücü elinde bulunduran bir kimse olarak onun pozisyonu, sadece güç sahibi olma arzusunun sonucu değildir. Bu durum başkalarının ihtiyaçlarını doyurabilmek ile de ilgilidir. Güç arttıkça sorumluluk da artar.

Bir çok insan güç sahibi olmayı arzular ama onun getireceği sorumluluğu kabullenmek istemez. Bazı kimseler güçle birlikte işin gerektirdiği şartlardan hoşlanmayabilir. Örneğin, bir genel müdür yardımcısı veya bir fakülte dekanı gücü sadece kullanmakla kalmaz. Bunun yanında, formlar doldurur, yüzlerce rutin türde mektup yazar ve kendisine bağlı elemanların da pek çok problemini çözmeye çalışır. Güç sahibi kişilere karşı başkalarının nefret, kıskançlık ve düşmanlık duymalarına yol açabilecek pek çok sebep vardır. Bunun dışında güç sahibi kişinin o pozisyonda gücü olan diğer kişilerin problemleriyle ilgilenmesi de beklenir. Eğer güç sahibi sorumluluk duygusundan yoksun ise, bu meydan okuma ve uğraşlar daha da artar. Sorumluluk

⁶¹ Hicks and Gullett, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, s. 192, 193.

duygusundan yoksun olma durumu sonuç olarak güç sahibinin gücünün veya pozisyonunun zayıflamasına hatta yok olmasına yol açabilir⁶².

Örgütte astlarla yöneticiler arasındaki olumlu ortamı sağlayan faktör yöneticinin sahip olduğu güç ile çalışanların gösterdikleri uyum arasındaki ilişkidir. Psikolojik sözleşme kavramıyla açıklanan bu ilişkiye göre örgüt ile ast arasında çalışandan otoriteye uyma, verimli çalışma ve örgütün değerlerine karşı çıkmama gibi davranışlar beklediği, buna karşılık da astın örgütten yaptığı işe karşılık yeterli ücret ödenmesi, işinin belirli ve güven verici olmasını ve toplumda işinin kendisine bir statü sağlamasını beklediği kabul edilmektedir.

Örgütte yöneticiler, astlarının davranışları üzerinde güç kullanırken genellikle beş kaynağa başvururlar⁶³.

1.2.1.1. Yasal Güç

Örgütsel hiyerarşinin yöneticiye verdiği bir güç olarak yasal güç, “otorite gücü” ve “örgütsel otorite” terimleri ile de ifade edilmektedir.

Yasal güç, yöneticinin örgüt içerisindeki makamından kaynaklanan ve makamın ona sağladığı hak ve sorumluluklardan oluşmaktadır. Yöneticinin isteme hakkı astların ise yöneticinin verdiği emirlere ve koyduğu kurallara itaat etme yükümlülüğü vardır. Yönetici, buradaki yasal gücü örgüt içerisinde işgal ettiği makamdan almaktadır. Örgüt gücün kullanılması için yapılandırılmış bir araç ve yöneticiye yasa ile verilmiş bir yönetme gücüdür. Eğer astlar yöneticinin yasal gücü olmadığına inanıyor ve bu durumu kuşku ile karşılıyorlarsa yasal güç, itaat sağlamada etkili olamayacaktır⁶⁴. Yasal güç esas itibariyle örgüt tarafından oluşturulmakta, verilmekte, değiştirilmekte ve geri alınmaktadır. Yasallığın sınırları kısmen pozisyonun niteliğine göre ve kısmen de informel norm ve kurallara bağlı olarak tesbit edilir. Yasal güce sahip olmak, yöneticiyi lider yapmaz. Ast ile üst arasındaki ilişkiyi

⁶² Hicks and Gullett, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, s. 193.

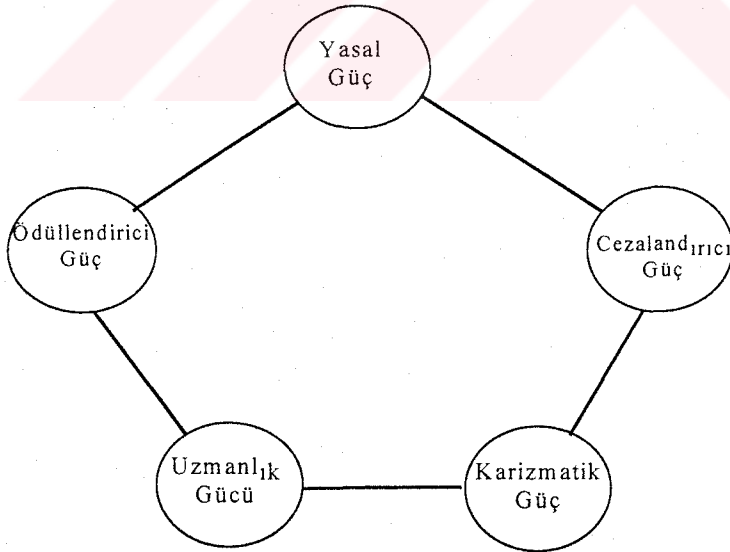
⁶³ Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, **Organizational Behavior**, Boston: by Houghton Mifflin Company, 1986, s. 384-387.

⁶⁴ M. Ceyhan Aldemir, “Yöneticilerin Güç Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doymu Arasındaki İlişkiler”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.16, Sayı.1, (Mart, 1983), s. 63.

tanımlamada çok önemli bir yere sahip olan yasal güç, örgütün hiyerarşisi için belirleyici bir niteliktedir⁶⁵.

1.2.1.2. Ödüllendirme Gücü

Yöneticinin emirlerini kabul edenlere verilecek ödüllerin kullanım ve kontrolünü elinde bulundurma yeteneğidir. Ödül gücü yöneticinin elinde tuttuğu ücret artışları, ilerlemeler, atamalar, daha iyi şartlarda görevlendirmeler, gibi örgütsel ödüllere dayanır⁶⁶. Ödül gücünün kullanımı iki şarta bağlıdır. a) yönetici yüksek ücret, övgü ve atama gibi astların değer verdiği ödülleri verebilecek durumda olmalıdır, b) astlar yöneticinin elinde tuttuğu ödülleri elde edebilmek için onun isteklerine uyum göstermeleri gerektiğine ve bu ödülleri ele geçirme ihtimallerinin yüksek olduğuna inanmalıdırlar. Yöneticinin astlara ödül verme yeterliliği onun yasal gücünü artırır. Bir yöneticinin sahip olduğu ödül miktarı artar ve ödüller astlar için önemli olursa yöneticinin ödül gücü artar. Yöneticinin ödüllendirme gücüne ayrı bir yer vermesi gereklidir. Çünkü günümüzde astlar artık kendilerine söylenen, öğretilen ya da gösterilen şeylerden çok, sonucunda ödüllendirileceği şeyleri yapmaktadır.



Kaynak: Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, **Organizational Behavior**, Boston: by Houghton Mifflin Company, 1986, s. 385.

Şekil 1. 2: Örgütsel Güç Kaynakları

⁶⁵ Nelson Phillips, "Bringing the Organization Back in: A Comment on Conceptualizations of Power in upward Influence Research", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 18, 43-47, (1997), s. 44.

⁶⁶ Atwater, Yammarino, a.g.m., s. 5.

1.2.1.3. Cezalandırma Gücü

Ödül gücüne benzemekle birlikte, etkileme aracı açısından farklılık göstermektedir. Çünkü güç aracı, korkuya dayanmaktadır. Cezalandırma gücü, bir kişinin bir başka kişiyi ceza veya tehdit vasıtasıyla etkilemesidir⁶⁷. Yöneticilerin cezalandırma gücü, astları korkutmak, maddi veya manevi zarara uğratmak, gözdağı vermek, iş arkadaşlarının yanında sözlü olarak azarlamak, yazılı şikayetler, disiplin cezaları, işten çıkarmak, tenzil, geçici süre işten uzaklaştırmak, maaş ya da ücretlerde kesinti yapmak gibi olumsuz sayılabilecek araçlar üzerinde denetim ile yakından ilgilidir. Astlar, emir, kural, politika veya yönetmelik gibi davranış düzenleyici araçlara uymadıkları durumlarda azarlanacaklarını, işten çıkarılacaklarını veya daha kötü işlere transfer edileceklerini bildiklerinde ve bu tür cezaları olumsuz olarak algıladıklarında daha çok itaat davranışı gösterme eğilimindedirler. Cezalandırma gücünün kullanımı ile yönetici dikkate değer gelişmeler elde edebilir fakat kısa dönem için geçerlidir⁶⁸.

Ödüllendirme ve cezalandırma gücü arasında ayırım yapmak güçtür. Beklenen bir ödülün elde edilmemesi bir ceza iken, hak edilen bir cezanın verilmemesi ödüllendirme olarak görülebilir. Bununla birlikte bu iki güç türü, sonuçları bakımından birbirinden farklıdır. Ödüllendirmeye dayalı gücün yöneticiye bağlılığı kuvvetlendirmesine karşılık, cezalandırma gücü yöneticiden uzaklaştırma yönünde etki yapmaktadır⁶⁹.

1.2.1.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, belirli alanlarda çok fazla uzmanlığa, bilgiye ve teknik beceriye sahip olan kişilerin, daha az bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip kişiler üzerindeki gücü olarak görülebilir. Bir başka ifadeyle, bir üyenin diğerini belirli bir konuda özel bilgi sahibi olarak görmesi durumunda bu güç kaynağı kullanılabilir ve bu üyeden sahip olduğu bilgisi ve tecrübesi nedeniyle vazgeçemeyeceğini düşündüğü sürece devam eder. Uzmanlık gücünün oluşması için astın üstünü inanılır, güvenilir ve bilgili biri olarak görmesi gerekir. Örgütlerde bu tür güç üstün mesleki yeterlilik, yetenek,

⁶⁷ Max D.Richards, **Organizational Goal Structures**, New York: West Publishing Company, 1978,s. 48.

⁶⁸ Bernard Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, London: by The Free Press A Division of Macmillan, Inc., 1986, s. 74.

⁶⁹ Mustafa Tosun, **Örgütsel Etkililik**, Ankara: TODAİE Yayını, 1981, s. 164.

bilgi ve tecrübesi yolu ile elde edilir. Bu güce sahip astların zaman zaman kendileriyle aynı seviyedeki çalışma arkadaşları kadar kendilerinden çok üst seviyedeki yöneticileri de etkileyebildikleri görülmüştür.

Gücün derecesi karşısındakini uzman veya bilgili olarak gören üyenin bu inancı ile doğru orantılı olarak artar⁷⁰. Önemli olan nokta, bilgi, beceri ve uzmanlığı az olan kişilerin fazla olan kişinin üstünlüğünü kabul etmesidir. Yine aynı derecede önemli olan bir diğer husus, uzmanlık gücü kaynağına dayanan etkileme girişimlerinin nezareti gerektirmekle beraber yalnızca algılanmış olan yetenek alanları ile sınırlı olup, her alanda geçerli olmayacağıdır.

1.2.1.5. Benzeşim Gücü veya Karizmatik Güç

Benzeşim gücü, formel örgütsel otorite ile değil doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir yani bireyi diğerlerinin gözünde çekici yapan kişisel nitelikleridir. Karizmatik güç, astların üstlerine karşı büyük hayranlık duymaları, onun gibi olmaya çalışmaları, kendilerini onunla tanımlamaları veya özdeşleşmeleri, taklit ve bağlılık sonucu ortaya çıkmaktadır. Karizmatik güç sahibi üst, astlara yeni amaçlar ve umutlar vaat ettiğinde ve bunlara ulaşmada başarılı olduğu zaman etkin olmaktadır. Bu güç liderin yasal, ceza ve ödül güçleri olsun veya olmasın astlarda bağlılık ve bunun sonucu kesin uyma davranışı oluşturmaktadır. Astların takdir ve sevgi derecesi yükseldikçe yöneticiye kendilerini yönetme gücünü verirler böyle olunca da nezarete gerek kalmaz.

Bu beşli güç kaynağı sınıflandırması, esas itibariyle iki kavramsal başlık altında ele alınabilir⁷¹. Örgütsel faktörlere dayanan güç kaynakları, bireysel faktörlere dayanan güç kaynakları. Bu ayrıma göre, yasal, ödül ve ceza güçleri örgütsel güçlerdir⁷² ve her biçimsel pozisyon için örgüt tarafından belirlenir. Biçimsel olarak yapılanmış gruplar açısından, liderin grubu etkilemede bu pozisyona dayalı güçlerini kullanmaması, başarıyı engelleyici bir mahiyet arzeder. Buna karşılık, uzmanlık ve benzeşim güç kaynakları daha çok yöneticilik pozisyonunu işgal eden kişinin

⁷⁰ Reşat Sinanoğlu, "Dünyada Liderlik ve Güç İlişkisi", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 90.

⁷¹ Griffin and Moorhead, a.g.e., s. 387- 389.

⁷² Atwater and Yammarino, a.g.m., s. 5.

davranışlarına ve özelliklerine bağlı olduğundan kişisel güç olarak kabul edilebilir⁷³. Örgütün biçimsel olarak bu tür güçleri oluşturma yeteneği yoktur. Bu nedenle örgütte ceza, ödül ve yasal güçler makam gücü, uzmanlık ve benzeşim güçleri ise kişilik gücü olarak nitelendirilmektedir.

Güç kaynakları lider ve yönetici tarafından kullanılmakta, fakat yönetici çoğu zaman yasal güce başvurmaktadır. Örgütsel gücü kullanan yönetici, astlarından beklediği başarıyı sağlayamıyorsa diğer güç kaynaklarından yararlanma yönünde çaba göstererek beceri sahibi olmalıdır. Bu şekilde astları üzerinde daha etkili olacaktır. Grubu motive etmek için güç kaynaklarını akıllıca kullanmak ise liderin işinin bir parçasıdır. Lider bu güç kaynaklarını değişik zamanlarda, duruma bağlı olarak grup üyelerinin iş tatmini ve başarısını artırmak için kullanır.

Her örgütte bu beş güç tipi ile karşılaşmak mümkündür. Yöneticiler bu güçleri ayrı ayrı değil, çeşitli bileşimler şeklinde kullanmaktadırlar.

1.2.2. Yönetimsel İlişkilerin Oluşumunda Otorite Kullanımı

Otorite çeşitli bilim dalları tarafından nitelik ve uygulama alanlarına göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. Oysa sonuç itibarıyla otorite uygulandığı her alanda eşdeğerdir⁷⁴.

Weber, otorite ile belirli bir örgüte mensup olanların, üstlerinin emir ve talimatlarına istekli ve şartsız olarak itaat etmeleri gereğini ifade etmektedir. Astlar, üstlerinin bu nevi talimatlar vermeye hakları bulunduğu inancını taşımakta ve bunlara tamamen uymamanın yasal sayılamayacağını kabul etmektedirler⁷⁵.

Otorite konusuna değişik açıklamalar getiren Weber'e göre, otoritenin zorlayıcı güce dayanması gerekmez. Bu kavram, yasal benzeşim ve uzmanlık güç kaynaklarının kombinasyonu ile yakından ilişkilidir. Weber'e göre üstlerin a) haklı oldukları için, b)

⁷³ Atwater and Yammarino, a.g.m., s. 5.

⁷⁴ Tayfun Turgay, "İşletme Yönetiminde Otorite Kavramı ve Analitik Bir Yaklaşım", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 12, (1994), s. 61.

⁷⁵ Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Konya: Damla Ofset Matbacılık ve Tic. A. Ş., 1996, s.180.

daha fazla şey bildikleri için, c) cazip görüldükleri için izlenmesi gereklidir. Yani otorite, Weber'e göre yasal, geleneksel ve karizmatik olmak üzere üçe ayrılır⁷⁶.

Fransız yönetim düşünürü H. Fayol ise otoriteyi, "emir verme ve itaat bekleme hakkı" şeklinde tanımlamıştır. Ona göre bu belirli bir makama tayin veya seçimle getirilen kişiye mevkinin bahsettiği bir hakdır⁷⁷. Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve astlarının davranışlarını belirleme hakkıdır. Mevkiye bağlı olan bu hak kişiye belirli bir makamı işgal ettiği için verilmiştir. Bu mevkiyi kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır. Bu anlamda otorite formel niteliktedir⁷⁸.

Torrington de otoriteyi, başkalarının faaliyetlerini ve davranışlarını yönetmek hakkı olarak görmektedir⁷⁹. Bir başka ifade ile emir vermek, nihai kararları almak, kararlarını başkalarına uygulamak, itaat talep etmek gücü ya da hakkıdır. Otorite genellikle örgütlerin bir niteliğidir. Otorite olmazsa örgütler olmaz. Otorite kullanımı, hiçbir zaman içinde kurumlaştığı örgütün sınırlarını aşmaz. Çünkü örgüt otoriteyi destekler ve ona yaptırım gücü sağlar⁸⁰.

Bir kimsenin otoriteye sahip olması, yalnızca onun bir makamda bulunması ya da üst yönetimin kendisine belirli hakları vermesi ile açıklanamaz. Kişinin astları üzerindeki otoritesi, astların onun emir ve talimatlarına uymayı kabul etmesiyle açıklanabilir. Yani bir üstün astları, onun verdiği emirleri benimseyip gereğini yerine getiriyorlarsa o kişi otorite sahibi sayılır⁸¹. Emrinde bulunan kişilerin kendisine itaatini sağlayamayan bir yönetici hakkında otoriteden yoksun bir kimse olarak bahsedilir. Bu yüzden otoritenin varlığı astlar tarafından kabul edilip edilmeme durumuna da bağlıdır.

Örgütsel hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru çıkıldıkça otorite artmaktadır⁸². Örgütün tepesinde tek bir otorite vardır. Bu otorite yetki devri yoluyla bazı kararları verme yetkisini orta kademe yöneticisine devredebilir. Her yöneticinin hiyerarşik

⁷⁶ Kast and Rosenzweig, a.g.e., s. 319.

⁷⁷ Şimşek, a.g.e., s. 180.

⁷⁸ Koçel, a.g.e., s. 245.

⁷⁹ Derek Torrington and Jane Weightman, *The Business of Management*, New Jersey: by Prentice-Hall International UK Ltd., 1985, s. 215.

⁸⁰ Doğu Ergil, *Toplum ve İnsan*, Ankara: Turhan Kitabevi, 1984, s. 184.

⁸¹ Şimşek, a.g.e., s.180.

⁸² Dennis J. Palumbo, "Örgüt Kuramında Otorite ve Rol Belirlenmesi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.7, Sayı. 1, (Mart, 1974), s. 137.

basamaktaki yeri nedeniyle otoritesi vardır. Bu otorite hiyerarşik yapıdan kaynaklanır. Bir hiyerarşi piramidinin en üstünden tabana doğru inen otorite ilişkileri, en üst otoriteye sahip kişiler tarafından belirlenir. Bunun sonucunda, üst basamakta bulunan kişi bir altı veya ona bağlı olan basamaklardaki astları üzerinde, başka hiç bir şart aranmaksızın emir ve yönetme yetkisine sahiptir. Bu yetkinin kaynağı ise otoritedir⁸³. Ayrıca yönetici, örgüt üyelerini otorite kullanımı yoluyla kontrol eder⁸⁴. Bu nedenle otorite yönetici için bir kontrol aracıdır.

Otoritede bir ast-üst ilişkisi söz konusudur ve örgütteki hiyerarşiye dayanmaktadır⁸⁵. Otoritenin kullanımı, her hangi bir şekilde kişisel ilişkiyi içermez. Karmaşık ve büyük çaplı örgütlerde otoriteyi uygulayanlar, çoğu kez otorite uyguladıkları kişilerin bireysel kimliklerinden habersizdirler. Aynı durum, astlar açısından da geçerlidir. Kendilerine isimler söylene bile, çoğunu tanımazlar. Burada liderlik ilişkisi yoktur. Liderlikte lider ile üyeler arasında örgüt dışı doğrudan bir bağ vardır. Üyeler, lideri istedikleri zaman terkedebilirler. Onu izliyorlarsa, bunu istedikleri için yapıyorlardır. İzlemedikleri zaman, resmi bir ceza da söz konusu değildir⁸⁶.

Otorite liderlikte olduğu gibi kişilere değil, statülere bağlıdır⁸⁷. Otoritenin kullanımı ise, statülere bağlanmış olan normların bir fonksiyonudur. Birey, işgal ettiği makamın otoritesini, statüyü koruduğu sürece kullanabilir. Görevi bitince yani, istifa edince ya da statü konumundan uzaklaştırılınca, otoritesini yitirir⁸⁸. Örneğin, yönetici durumundaki kişi, sadece görevi sırasında emirler verebilir, sorumluluklar yükleyebilir, astlarından başarılı çalışma bekleyebilir. Bunları şahsı adına değil statüsünün niteliği olan otoritesi adına yapar. Görev süresi bitince ya da başka bir göreve gittiğinde, eski iş alanında kendisini güçlü kılabilecek yetkileri yitirir⁸⁹.

⁸³ İsmail Türkmen, *Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, 2. Baskı, Ankara: MPM Yayınları, 1996, s. 54, 55.

⁸⁴ Türksel Kaya Benschir, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, Ankara: TODAİE Yayını, 1996, s. 247.

⁸⁵ Palumbo, *a.g.m.*, s. 128.

⁸⁶ Ergil, *a.g.e.*, s. 184.

⁸⁷ Daniel Katz and Robert L. Kahn, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev. Halil Can, Yavuz Bayar), Ankara: Doğan Basımevi, 1977, s.236.

⁸⁸ Ergil, *a.g.e.*, s. 184.

⁸⁹ Ergil, *a.g.e.*, s. 185.

Otorite kullanma hakkı, yani karar vermek ve onları uygulamak hakkı, belirli makamlarla ilgilidir ve bu hak örgüt üyelerince desteklenir. Öte yandan, otoritenin kullanımı, sadece bir hak değil, aynı zamanda bir görevdir. Belirli makamları işgal etmek, örgüt adına karar vermek ve onları uygulamak zorunluluğunu da birlikte getirir. Otorite genellikle statü ilişkisi içinde kullanılır. Eğer kişi uygun statüye sahip olmadan başkalarının eylemlerini denetlemeye çalışıyorsa, uygulanan otorite değil, liderliktir.

Otoritenin çoğu zaman bir güç olgusu olduğu açıktır. Bu yüzden otorite, kurumlaşmış güç olarak tanımlanır⁹⁰. Bir üste ya da makama otorite kazandıran güçtür.

Görüldüğü gibi otorite, bir güç şeklidir. Otorite örgütün bir makamına kanunla verilmiş bir şeyi yapmak veya yapmamak hakkıdır. Güç kişiye özgü iken otorite makama verilen bir olgudur. Bu yüzden otorite alanı güç alanından daha dardır. Otoriteyi güce göre daha darlaştıran bir başka neden de, yöneticinin makamının kendine verdiği yönetme gücünden başka güç türlerini de kullanıyor olmasıdır yani, otorite yöneticinin gücünün bir parçasıdır. Yöneticinin makam, uzmanlık ve kişilik güçleri eklendiğinde gerçek yönetsel gücü ortaya çıkacaktır. Otorite, verildiği makamın hukuki amaçları ve fonksiyonları ile sınırlıdır. Bu nedenle otorite yöneticiye dilediği işlemi ve eylemi yapmada sınırlı bir özgürlük verir. Bu sınırı aşması ancak yöneticinin yönetsel gücünü arttırmasıyla mümkün olur. Otorite ile güç arasındaki önemli bir fark da gücün gizil yönüdür. Kişinin herhangi bir güce sahip olması onun bu gücü mutlaka kullanacağı anlamına gelmez⁹¹.

1.2.3. Yönetsel İlişkiler ve Etkileme

Etkileme, bireyin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi, bir kimsenin başka birisinin öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda öneride bulunan veya emir-talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır. Eğer diğer kişiler bu talimat doğrultusunda davranırlarsa, talimatı veren kişi güçlü sayılacaktır. Dolayısıyla etkileme, bir kişinin davranışlarını

⁹⁰ Kast and Rosenzweig, a.g.e., s. 317.

⁹¹ Özçer, a.g.e., s. 63.

bir başkasının davranışlarıyla değiştirdiği süreçtir⁹². Etkilemede ulaşılabilecek amaç ya da hedefler belirlenir ve insanlar arasındaki ilişkiler pasif değildir⁹³.

Etkileme sürecinin oluşabilmesi için, etkileyen kişinin etkisinin, etkilenen kişi tarafından kabulü gerekmektedir. Etkilenen kişinin etkileyen kişiye karşı geliştirdiği bağlılığın alanı ne kadar geniş ise, etkileyen kişiden etkilenmesi o derece çok ve sürekli olur. Böyle bir etkilenmeyle etkilenen kişi, etkileyen kişinin istediği şeyleri yapar ve sürdürür.

Etkileme, bir kişinin diğer kişiden soyutlandığı durumda söz konusu olmayacaktır. Yani etkilemede bulunmak isteyen bir kişi, etkileyeceği bir başka kişiyi bulmalıdır. Diğer taraftan, etkileme ilişkisinde bulunan bir kişinin diğerleri üzerinde tam bir etkilemeye sahip olduğu durumların, az rastlanan ve uç durumlar olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifade ile başkalarının davranışları üzerinde, onların tepkilerinden etkilenmeden, etkide bulunmak çok az görülen ya da hiç görülmeyen bir durumdur. Dolayısıyla etkileme süreci karşılıklı etkileşimi ifade etmektedir⁹⁴.

Örgüt liderinin etkilemeye girişmesinin amacı, astlara isteneni yapmaya itaat ettirmesidir. Başka bir ifade ile, örgüt lideri, astlarına etkileme gücüyle söz geçirebilir. Örgüt lideri astların kendini izlemelerini sağlamak, her hangi bir işi yaptırabilmek, alınan kararları uygulatabilmek için çoğu zaman etkiye ihtiyaç duyar. Bu amaçla onlarla ilişkilerini geliştirmeye, onların ihtiyaçlarını karşılamaya, gelişmelerini sağlamaya, onlar için uygun bir ortam hazırlamaya çalışır⁹⁵. Ancak etkileşim karşılıklı olduğundan astlar da liderlerini açıkça etkilerler. Bu bağlamda etkileme, liderin görevinin odak noktası durumundadır⁹⁶.

Etkileme sürecinin başlatılmasının ve sürdürülmesinin kaynağı, örgüt liderindeki güçtür. Bu kaynak olmadan etkileme oluşamaz.

Yönetimsel ilişkilerin bir parçası olarak etkileme, örgüt içerisinde ya ast üst arasında dikey etkileşim şeklinde ya da aynı kademedeki bulunan kişiler arasında yatay

⁹² Handy, a.g.e., s.123-124.

⁹³ Richard L. Deft, **Management**, Orlando: Harcourt Brace College Publishers, 1993, s. 478.

⁹⁴ Handy, a.g.e., s. 123.

⁹⁵ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992, s. 99.

⁹⁶ Başaran, a.g.e., s. 99.

ilişki biçiminde oluşur. Bu ilişkide üstünü etkileyebilen lider, astları üzerinde muhtemelen daha fazla etkiye sahiptir⁹⁷.

Güç kavramı ile etkileme kavramı birbirine çok yakındır. Aralarındaki sınırı çizmek genellikle çok zordur. Ayrıca bu iki kavramın birbirini destekler oluşu, aralarındaki ayırımı belirtmeyi daha da zorlaştırmaktadır. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırdığı gibi kişinin gücü arttıkça da başkalarını daha kolaylıkla etkileyecektir.

Etkileme otorite ile de yakın ilişkisi olan bir kavramdır. Fakat aralarında bazı farklar vardır. Etki, otoriteye göre daha az devamlı ve sınırlıdır. Üstelik karşılıklıdır. Otoritede ise devamlılık ve tek taraflı buyurma vardır.

Gerek süreç olarak etkileme gerekse yetenek olarak güç, sadece biçimsel örgüte has olgular değildir. İki kişinin bir araya gelmesi ile etkileşim süreci ve bunun sonucu güç ortaya çıkabilir. Biçimsel örgütleri ve onların yöneticileri ile biçimsel olmayan ilişkileri ve doğal liderleri birbirinden ayıran en önemli özellik otoritedir. Biçimsel örgütlerdeki her yönetici değişik makamlarda da olsa otoriteye sahiptir. Her lider otoriteye sahip olmayabilir. Dolayısıyla güç ve etkileme kavramlarını kişisel ve örgütsel seviyelerde, otorite kavramını ise sadece örgütsel seviyede düşünmek gerekir⁹⁸.

Etkileme sistemi, özendirme, telkin, ikna ve zorlama gibi davranışa etki eden yöntemlerle ilgilidir⁹⁹. Etkileyen kişi bir kimseyi rasyonel yönde ikna etmek, bazı inandırıcı deliller ileri sürmek suretiyle etkileyebilir. Bunun dışında yanlış bilgi verme, kandırma, oyalama, aldatma, kuvvetli telkin altında bulundurma, tehdit gibi teknikler ile de etki oluşturulabilir. Bazı durumlarda etkileyen kimse etkileneni kendisinin istemediği bir şeyi yapmamaya veya istediği bir şeyi yapmaya zorlayacak tedbirleri alır¹⁰⁰.

⁹⁷ Peter B. Smith and Mark F. Peterson, **Leadership, Organizations and Culture: An Event Management Model**, London: Sage Publications Ltd., 1988, s.143.

⁹⁸ Aldemir, a.g.m., s. 62.

⁹⁹ Mustafa Başaran, **Yönetim Biliminde Gelişmeler**, Ankara: Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi, 1992, s. 54.

¹⁰⁰ Daver, a.g.e., s.217.

Etkileme davranışı genellikle aşağıdaki yollarla gerçekleşir¹⁰¹.

a- Gıpta: Bu etkileme davranışı, etkileyen ve etkilenen arasında doğrudan ilişki kurmayı gerektirir ve güçlü bir tesire sahiptir. Örgütlerde yer alan kişiler, çeşitli yöneticilerin ya da aynı seviyedekilerin davranış kalıplarının bilincindedirler. Bazı kimselerin davranışları zamanla model haline gelerek, benzer başarıya ulaşmak isteyen diğer kişilerce benimsenebilir. Hatta örgütlerdeki pek çok davranış kalıbının gıpta temeline dayalı olarak sürdürüldüğü söylenebilir.

b- Önerme: Bu etkileme davranışı, kişiler arasındaki ya da bir kişi ile bir grup arasındaki doğrudan ve bilinçli bir etkileşimi içerir. Önerme, bir faaliyet tarzını savunarak ya da bir fikir öne sürerek başkalarının davranışlarını etkileme yönünde açık bir uğraşı olarak görülebilir. Ayrıca önerme, o andaki davranışla ilgili olabileceği gibi daha uzun dönemli davranışlara da yönelmiş olabilir.

Önermenin yürürlüğe konmaması durumunda etkileme çabasının başarısız kalacağı açıktır. Bununla birlikte, kişi ya da grup için birden fazla alternatif davranış kalıbının kabul edilebilir olduğu ve etkileyicinin yalnızca tercih edilen bir kalıbı önerdiği durumlarda, bu etkileme davranışına sık sık başvurulur.

c- İkna Etme: Burada tartışma, düşünme ve delil gösterme şeklinde astları/üyeleri inandırmak ve bir karara vardırırmak söz konusudur¹⁰². Bu etkileme davranışı, istenilen tepkiyi sağlayabilmek için bazı teşvik edicilerin kullanımını ve güdülemeyi ifade eder. İkna etme dolaysız etkileşimi anlatır. Önermeden daha fazla zorlamadan daha az baskı gerektirir.

d- Zorlama: Zorlama, fiziki baskıları da içeren daha güçlü bir etkileme davranışıdır. Tehdit etme, kol gücü ya da çeşitli silahlar kullanarak başka bir kişi ya da

¹⁰¹ Kast and Rosenzweig, a.g.e., s. 312, 313.

¹⁰² Kemal Tosun, *İşletme ve Müesseselerde Sevk ve İdare Prensipleri, Tatbikatı ve Politikası*, İstanbul: Hüsnü Tabiat Matbaası, 1961, s. 423.

grubun özgün bir davranışta bulunması zorla sağlanabilir. Zorlama genellikle belirli kişilerle ilgilidir ve kısa sürelidir¹⁰³.



¹⁰³ Handy, a.g.e., s. 133.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLERDE LİDER VE LİDERLİK BİÇİMLERİ

İnsan kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etmek zorunluluğunu hisseder. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Liderlik özellikle iş gruplarındaki sosyal ilişkilerde hayati bir faktör durumundadır. Gruplar liderlere ihtiyaç duyarlar. Liderler ise astların varlığına muhtaçtırlar¹⁰⁴. Bu nedenle liderlik, tarihin her döneminde vardır. Hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle grup etkinliği ve verimliliği sözkonusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç duyulur. Ayrıca kriz ve değişim dönemlerinde liderlerin fonksiyonu son derece önemli olmaktadır¹⁰⁵.

Lider ve liderlik konularında literatürde çok sayıda farklı tanımla karşılaşmak mümkündür. Bu tanımlar nasıl olursa olsunlar hepsinin ortak özelliği, bir insan topluluğu olmadan lider ya da liderliğin oluşmayacağı gerçeğidir.

2.1. Liderlikle İlgili Kavramlar ve Anlamları

Liderlikle ilgili pek çok kavram bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri; lider, liderlik ve yöneticilik kavramlarıdır.

2.1.1. Lider Kavramı

"Lider kimdir?" sorusu, insanlar tarafından farklı şekillerde cevaplandırılır. Bu sebepten lideri tanımlama ve anlatma çabaları farklılık gösterir. Lider, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevkeden kişidir¹⁰⁶. Yani lider etkilenmekten

¹⁰⁴Cole, G.A.. **Personnel Management**, 3 rd Edition London: Dp Publications Ltd., 1993, s.53.

¹⁰⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995, s. 181.

¹⁰⁶ Adrew D. Szilagyı and Marc J. Wallace, **Organizational Behavior and Performance**, Fifth Edition, London: A Division of Scott Foresman and Company, 1990, s.382.

çok etkileyen kişidir. Ünlü İslam düşünürü Farabi, lideri başkasından emir almayan kişi olarak nitelemiştir. Farabi'ye göre liderin üstünde başkası olamaz. eğer olsaydı o, lider olurdu¹⁰⁷.

İnsanlar başkalarından etkilenmenin yanında, başkalarını da etkilerler. Etkileme olgusu, emretme hakkı, itaat ettirme gücü olarak tanımlanan yetkiyi kullanmaya bağlıdır. Yetkisini başarıyla kullanan kişi, liderdir.

Başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden bir odak noktası olarak lider, kullandığı yetkiye doğuştan, yani geleneksel olarak kazanabileceği gibi, üyelerin yanında son derece değerli bir takım kişisel özelliklerden kaynaklanan karizmatik yönüyle de sahip olabilir. Yetkinin yasal biçimde olması da mümkündür. Ancak bir insanın lider olabilmesi için bu yetkiyle donatılmış olması şart değildir. Biçimsel yetkiye sahip olmadığı halde insan gruplarını motive ederek peşinden sürükleyen insanlara rastlanabildiği gibi, çok fazla yetki taşıdığı halde bunları yeterince kullanamayıp insanları belirli bir amaç doğrultusunda gerektiği gibi sevkedemeyen insanlar da mevcuttur¹⁰⁸.

İki ya da fazla kişinin biraraya geldiği her yerde, genellikle bir liderden söz etmek mümkündür. Bu yüzden lider hakkında çok farklı şekillerde tanımlamalar yapılması doğaldır.

En basit anlamda lider, "lider-üye etkileşimini başlatan ve hızlandıran bir kişidir"¹⁰⁹. Burada, etkisini diğer insanlar üzerinde kullanan kişi, liderdir¹¹⁰.

Liderlik süreç olarak ele alındığında lider kavramı, "mensup olduğu grubun amacını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişi"¹¹¹ veya "bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi" olarak tanımlanır. Bu tanıma göre lider, grup üyelerini tespit edilen amaçlar yönünde

¹⁰⁷ Bahittin Ergezer, **Liderlik ve Özellikleri**, 2. Baskı, Ankara: Ocak Yayınları, 1995, s. 16.

¹⁰⁸ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990, s. 209, 210.

¹⁰⁹ Özçer, a.g.e., s.56.

¹¹⁰ Andrzej Huczynski and David Buchanan, **Organizational Behavior**, Second Edition, USA: by Prentice and Hall International Ltd, 1991, s. 484.

¹¹¹ Özcan Yeniçeri, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış**, Ankara: Tutibay Tur. Tic. Bas. Ltd. Şti., 1993, s.150.

başarılı kılmaya yöneltten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi durumundadır.

Lider en genel şekliyle “grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan ” olarak tanımlanabilir.¹¹² Lider davranışının ortaya çıkabilmesi için belirli bir amacın, bir grubun olması ve grup üyelerinin liderlik özelliklerine sahip bir kişiyi izlemesi gerekir. Bu durumda lideri grup üyeleri tarafından izlenen kişi veya grup üyelerinin güven, bağlılık ve sadakatine hakim olabilen kişi¹¹³ şeklinde nitelendirmek de mümkün olacaktır

Güce dayanan yönüyle lider, belirli bir pozisyonu işgal eden kişidir. Formel olarak tayin edilmiş olabilir ya da grup üyeleriyle etkileşim sonucunda informal olarak ortaya çıkabilir¹¹⁴.

“Lider, enerjisi, girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, üretkenlik gücü, adalet duygusu, yardımseverlik ve bu gibi nitelikleriyle ayrıcalıklı bir insandır. En küçük örgüt ve kurumlardan en büyük topluluklara kadar, her çeşit insan gruplarının yaşama ve gelişmesi liderlere bağlıdır.”¹¹⁵ şeklinde yapılan tanımlama ile bu defa liderin farklı özelliklerine ağırlık verilmektedir.

Bütün bunların dışında, lider hakkında “yönettiği insanları en kısa yoldan sağlıklı ve emniyetli bir şekilde hedefe ulaştıran kişi”¹¹⁶ "büyük planların mucidi ve yapıcısı" ¹¹⁷ şeklinde tanımlar da yapılmıştır.

Buraya kadar belirtilen lider tanımlarının ortak tarafı, lideri kişilik özellikleri açısından ele almaktan çok grubu harekete geçirici ve yönlendirici olarak görmektir.

Burada formel liderlik rollerine atanmış kişilerin davranışları incelenecektir. Örgüt pozisyonunda bulunan lider, sınırlı roller oynamaktadır. Onlara örgütsel

¹¹² Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, (Çev. Kemal TOSUN ve diğerleri), 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Mat., 1984, s. 141-142.

¹¹³ Don Hellriegel and John W. Slocum, **Managemant**, Fourth Edition, USA: by Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1986, s. 444.

¹¹⁴ Genald Wilson and Michael S. Hanna, **Leadership and Participation in Small Groups**, Second Edition, USA: Mc Graw Hill Publishing Company, 1990, s. 170.

¹¹⁵ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, 6. Baskı, Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi, 1992, s. 392.

¹¹⁶ Ergezer, **a.g.e.**, s. 21.

¹¹⁷ Hüseyin Korkut, “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt. 25, Sayı. 1, (Mart, 1992), s.159.

amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için ast davranışını etkileme görevi verilmiştir. Bu amaçla lider, rol belirleme, amaç tanımlama, ödül kontrolünü elinde bulundurma ve kaynak dağıtımını gibi faaliyetlerle astın davranışını etkiler¹¹⁸.

2.1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik yüzyıllardır insanları meşgul ettiğinden bu konuda çok sayıda ve farklı tanımlar vardır ve bu tanımların hepsinin ortak noktası sosyal etkileşimdir. Ulaşılabilecek bir amaç ya da yerine getirilecek bir görev olduğunda ve bu görevin yapılabilmesi için birden fazla kişiye ihtiyaç duyulduğunda liderlik kavramıyla yüzyüze geliriz¹¹⁹. Kısaca liderlik, insan gruplarında ve topluluklarında belirli derecelerde fakat mutlaka vardır¹²⁰.

Liderlik, “başkalarını arkasından sürükleyebilmek” veya “insanlara bazı şeyleri isteyerek yaptırabilmek” gibi basit kavramlarla açıklanabileceği gibi “otoritenin karar vermede kullanımı” gibi daha spesifik bir tarzda da ifade edilebilir¹²¹. Ancak liderlikle ilgili davranışlar çok boyutludur ve çok farklı davranışların ortaya çıkması sonucunu doğurur; Bu bağlamda liderlik bazen bir süreç bazen bir özellik ve bazen de yönetsel bir ilişkidir.

Liderliği süreç olarak ele alan yazarlardan Griffin, “grup ya da örgüt amaçlarını belirlemede, bu amaçlara ulaşma yönünde davranışı motive etmede ve grup ya da örgüt kültürünü belirlemeye yardımcı olmayan etkinin kullanımı”¹²² olarak, Koont ve Weihrich ise “insanların grup amacını elde etme doğrultusunda şevkle ve isteyerek çalışabilmeleri için onları etkileme süreci ya da sanatı” şeklinde tanımlar. İdeal olarak, insanlarda sadece çalışma isteği geliştirilmemeli fakat ayrıca şevkle ve güvenle çalışma isteği oluşturulmaya çalışılmalıdır. Şevk, işi yaparken gösterilen gayret, istek ve samimiyettir. Güven ise tecrübeyi ve teknik yeteneği gösterir. Amaçları elde etmede üyelerin kapasitelerini maksimum derecede kullanması için liderler, gruba yardım

¹¹⁸ Matthew R. Redmond, Michael D. Mumford and Richard Teach, “ Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 55, No. 1, (June, 1993), s. 122.

¹¹⁹ Michael Armstrong, **How to Be Even Better Manager**, Third Edition, London: Kogan Page Limited, 1990, s. 165.

¹²⁰ Sulhi Dönmezer, **Sosyoloji**, Ankara: Savaş Yayınları, s. 297.

¹²¹ Laurie J. Mullins, **Management and Organizational Behaviour**, 2 nd Edition, London: Pitman Publishing, 1990, s.420.

¹²² Griffin, a.g.e., s. 392.

etmek amacıyla harekete geçerler. Onlar, teşvik etmede grubun arkasında değil önünde yer alırlar¹²³.

Kreitner ve Kınıckı'ye göre liderlik, "liderin örgütsel amaçlara ulaşma girişiminde astların katılımını sağlamaya çalıştığı bir sosyal etkileme sürecidir"¹²⁴. Yine etkileme ağırlıklı bir tanım yapan Mitchell ve Larson, "belirli şartlar altında grup ya da örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci"¹²⁵ olarak liderliği açıklar. Bu tanımda ifade edilmesi gerekli bir kaç durumun olduğunu belirtmiştir. Liderlik, kişiyi değil, süreci ifade eder. Bu nedenle, şef, yönetici gibi güç ya da otorite pozisyonunda bulunan formel grup lideri, liderlik fonksiyonu gösterebilir veya göstermeyebilir. Aksine, liderlik yapmak için kişinin formel lider olması şart değildir. Fakat liderin yasal yetkiye sahip olması liderliği destekler. Şayet grup üyelerinin gözünde liderin yasal yetkisi yoksa muhtemelen grup, liderin etkileme girişimlerine önem vermeyecek ya da daha kötüsü liderin isteklerine karşı koyma şeklinde aktif olarak harekete geçecektir. Ayrıca liderlik, amaçların elde edilmesine göre tarif edilir. Şayet lider, gruba belirli amaçlar yönünde hareket etme imkanı vermiyorsa o, liderliği kullanmıyor demektir. Szilagyi ve Wallace de liderliği, "amaç/amaçlara ulaşmak için bir kişinin başka bir kişiyi etkilemeye çalıştığı süreç"¹²⁶ olarak açıklar. Son olarak Dönmezer, liderlik kavramına "kişisel otoritenin sosyal grupları etkilemek amacı ile kullanılması"¹²⁷ şeklinde bir tarif getirmiştir. Lider, çeşitli amaçları gerçekleştirmek için kişisel otoritesini diğer kişiler aracılığı ile kullanır. Koordinasyon, denetleme, yöneltme, başkalarının güçlerini harekete geçirmek gibi. Lider genellikle zorlayıcı yolları kullanmaz. Bu tanımlarda liderlik, grup süreçlerinin ve grup etkinliklerinin bir odak noktası, bir etkileme süreci ve dolayısıyla güç ilişkisi, farklılaşmış bir rol ve rol yapısının harekete geçiricisi, uymayı özendiren bir sanat biçiminde ele alınmaktadır.

¹²³Harold Koontz and Heinz Weihrich, *Management*, Ninth Edition, USA: by McGraw-Hill. Inc., 1988, s. 437-438.

¹²⁴ Robert Kreitner and Angelo Kınıckı, *Organizational Behavior*, Third Edition, USA: Richard D. Irwin. Inc., 1995, s. 428.

¹²⁵ Terence R. Mitchell and James R. Larson, *People in Organizations*, Third Edition, Singapore: by Mc-Graw Hill, 1987, s. 434.

¹²⁶ Szilagyi and Wallace, *a.g.e.*, s. 382.

¹²⁷ Dönmezer, *a.g.e.*, s. 296.

Liderliği süreç olarak açıklamaya karşılık, kişilik fonksiyonuna dayalı olarak ele alan tanımlar da vardır. Griffin'e göre bir özellik olarak liderlik, lider olarak algılanan kişiye atfedilen bir nitelikler dizisidir. Güce dayalı olmaksızın diğerlerinin davranışlarını etkileyebilen kişi ve diğerlerinin lider olarak kabul ettiği insan, liderdir¹²⁸. Kreitner ve Kınıckı ise liderliği gayret, sevgi, güven, şevk, hırs, etkileme, bağlılık, vizyon oluşturma, her seviyede kahramanlar yetiştirmek, çevrede etkili şekilde dolaşmak ve pek çok diğer şeylerle açıklar¹²⁹. Lider, kendi kendini yönetir, sorularla doludur, kolay cevaplardan kaçınır, risk almak ve mükemmel olmak ister. Ayrıca ileriye görmek, kesinlik, cesaret, doğruluk, zeka gibi kişisel özellikler liderliğin varlığını sağlar.

Liderliği yönetsel açıdan ele alan Stoner, "grup üyelerinin işle ilgili faaliyetlerini etkileme ve yönetme süreci" şeklinde tanımlar ve bu tanımın üç önemli anlamından bahseder. Evvela, liderlik başka insanları -astları ya da üyeleri- gerektirir. Grup üyelerinin liderden gelen emirleri kabul etme istekliliği, liderin statüsünü belirler ve liderlik sürecini mümkün kılar. Astlar olmaksızın yöneticinin liderlik niteliklerinin hiç birisi işe yaramaz. İkincisi liderlik, gücün grup üyeleri ile lider arasında eşit olmayan şekilde dağıtımını içerir. Liderin grup üyelerinin faaliyetlerini yönetme otoritesi bulunmaktadır. Son olarak lider, astlarına ya da üyelerine yasal olarak emirler veya direktifler vermenin dışında başka şekillerde de etkileyebilir¹³⁰. Liderlik kavramını, Wagner ise, "gruplara enerji veren ve onları yöneten bir güç"¹³¹ olarak ele almıştır. Netice itibariyle bu tanımları da içine alan nisbeten daha geniş kapsamlı bir liderlik tanımı şöyle ifade edilebilir; "örgüt amaçlarına ulaşmak için yöneticinin belirli hedefler seçme ve elde etmede başkalarının işini yönetme, yol gösterme ve etkileme süreci"¹³² dir.

¹²⁸ Griffin, a.g.e., s. 392.

¹²⁹ Kreitner and Kınıckı, *Organizational Behavior*, s.428.

¹³⁰ James A. F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management*, Fourth Edition, New Jersey: by Prentice-Hall, Inc, s. 459.

¹³¹ John A. Wagner, *Management of Organizational Behavior*, Second Edition, USA: by Prentice Hall, Inc., 1995, s. 397.

¹³² Dalton E. Mc. Farland, *Management Principles and Practices*, Fourth Edition, USA: by The Macmillan Company, 1963, s. 249.

Örgütün her seviyesinde liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bir üst yöneticisi için gerekli liderlik nitelikleri ile örgütteki şef yöneticisinin ihtiyaç duyacağı liderlik özellikleri aynı değildir. Bu yüzden, liderliği tatmin edici şekilde tanımlamak zordur¹³³.

Yukarıdaki tanımlara bağlı olarak liderliğin belli başlı özellikleri şöyle sıralanabilir.

- a- Liderlik, belirli bir insan grubu içerisinde söz konusudur.
- b- Liderlik, grubu oluşturan insanlar arasında iletişim sağlamalı veya kolaylaştırmalıdır.
- c- Lider, bu grupta bir amaç ya da amaçlar göstermelidir.
- d- Liderlik, bu grubu oluşturan kişilerin subjektif çabalarını koordine etmelidir.
- e- Liderlik, kişileri belirlenmiş amaç ya da amaçlar doğrultusunda harekete geçirmeye isteklendirmelidir.
- f- Liderlik, hem grubu hem de amaçları simgelemeli, izlenen kişi olarak başı çekmeli ve engellerle karşılaştığında danışılan, bağdaştıran bir kişilik sergilemelidir.

Netice itibariyle liderlik olgusunu açıklamak amacıyla incelenen bu farklı tanımlarda benzerlikler bulunduğu görülebilir.

2.1.3. Yönetici Kavramı

Herhangi bir örgütün uyumlu bir faaliyet gösterebilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu yönetim fonksiyonunu ise yönetici yerine getirir. O halde yönetici nedir ve ne yapar ?

En basit ifade ile yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli ihtiyaçları doyurma amacına yönelen ve örgütü girişimci adına çalıştırma sorumluluğu alan kimsedir¹³⁴ veya yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere, yönettiği

¹³³ David Cotton, *Keys to Management*, Hong Kong: by Unwin Hyman Limited, 1988, s.142.

¹³⁴ İter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994, s.15.

insanları ve onların üretim yapabilmesi için gerekli her türlü üretim araç ve gerecini temin edip hedefe yönlendirir¹³⁵.

Genel olarak yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astların davranışlarına rehber olmak ve bu davranışları güdülemek ve astların duygularını ve planları eylemlere dönüştürürken karşılaştıkları problemleri anlamak için etkin bir şekilde liderlik eden kişidir¹³⁶.

İcra ettiği fonksiyon dikkate alındığında ise yönetici, başkalarının işini planlama, tayin etme, motive etme ve kontrol etme sürecidir. Yönetici bu fonksiyonları genellikle yetkisini kullanarak yerine getirir¹³⁷.

Yukarıdaki tanımları da kapsayacak şekilde daha geniş kapsamlı olarak yönetici, kendisini ve grubunu örgüt hedeflerine yönelten, problemlerin üzerine giden, en iyi çözümler üretmek üzere sürekli düşünen ve düşündüren, işlerini daima zamanında sonuçlandıran, yetki kullanmasını bilen, kaybetmek endişesi ile sorumluluktan kaçmayan, grubunu ve işlerini iyi tanıyan, seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi ilke edinen, bilgisini sürekli yenileyen, başarılarını ekibine mal edip başarısızlıkları üstlenebilen, gücünü bilgi, beceri ve tecrübelerinden alan, bilgisini çevresi ile paylaşabilen, astlarını geliştiren ve başarıları ile gurur duyan, fikir alan ve aldığı fikrin sahibini açıklayan, iş ahlakına ve normlarına uyan, menfaat edinmeyi değil örgüte hizmeti amaçlayan, gerektiğinde “hayır” demesini bilen ve kalabalık içinde çoğu zaman yalnız kalmayı göze alabilen kimsedir¹³⁸. Bu nedenle, yönetici sadece liderlik pozisyonuna gelen kişidir. Bu onun lider olduğu anlamına gelmemelidir¹³⁹.

Yönetici başında bulunduğu örgüt ya da insan grubunun harekete geçirilmesi konusunda karar verme yetkisine sahiptir. Bu çerçevede yöneticilik, dinamik ve enerjik bir yapı arzeder. Yönetici veri olarak aldığı unsurları, öyle bütünleştirir ki meydana getirdiği sonuç kullandığı verilerin basit toplamından daha farklı ve daha büyük olur.

¹³⁵ Yeniçeri, a.g.e., s. 6, 7.

¹³⁶ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992, s. 184..

¹³⁷ Colin Hales, **Managing Through Organisation**, Canada: by Routledge, 1993, s. 2.

¹³⁸ Akat, Budak ve Budak, a.g.e., s.16.

¹³⁹ Robert C. Evans, “Leadership as A Calling”, **Business Quarterly**, Vol. 56, No. 2, (Autumn, 1991), s. 76.

Yani yöneticilik sinerjik bir sonuç üretme işidir. Başarı ya da başarısızlıktan yönetici birinci derecede sorumludur.

Yönetici, örgütün amacını belirler, fiziki ve beşeri kaynaklarını bu amaca yöneltir, amaca en kolay ulaşabilecek yolları gösterir, karar verir, astları motive eder ve sonuçları değerlendirir. Yönetici örgüt içindeki insanlar arasında, makinalar ve malzemeler arasında ve nihayet insanlarla makinalar arasında işbirliğini dikkate alarak onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırmak için örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve uzak çevre şartlarını göz önünde bulundurmak ve çevrenin örgüt üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli izlemek zorundadır¹⁴⁰. Yöneticiler genellikle farklı rolleri ihtiva eden örgütsel faaliyetleri yapmak durumundadırlar. Bu rollerin en önemlileri aşağıda sıralanmaktadır¹⁴¹.

a- Yönetici, başka insanlarla birlikte çalışır. Yönetim faaliyeti bir grup insanla başarıldığı için başka insanlarla birlikte çalışmayı gerektirir. Yönetici sadece örgüt içinde çalışanlarla değil, müşteriler, sendikalar ve üretim faktörlerini sağladığı örgüt dışındaki diğer kuruluşlarla da ilişki içindedir.

b- Yönetici, plan yapar. Programlar, politikalar, bütçeler, projeler hazırlamak yönetimin görevidir. Bu görevi yaparken yönetici analitik düşünmek zorundadır.

c- Yönetici, karar verme organı olarak çalışır ve çeşitli alternatifler arasından seçim yapar. Kuşkusuz, çok karmaşık ortamda yöneticinin vereceği kararın doğruluğu büyük önem taşır.

d- Yönetici, örgüt yapısını örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek hale getirmek için çaba harcar.

e- Yönetici, örgütü dış çevreye karşı temsil eden bir diplomattır.

f- Yönetici, çalışan astların güdülenmesi ve yükseltilmesi için büyük çaba harcar. Böylece genel amaçlar bireysel amaçlar haline getirilebilir.

¹⁴⁰ Yeniçeri, a.g.e., s. 7.

¹⁴¹ Judith R. Gordon, **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Fourth Edition, USA: by Allyn and Bacon, 1993, s.332, 333.

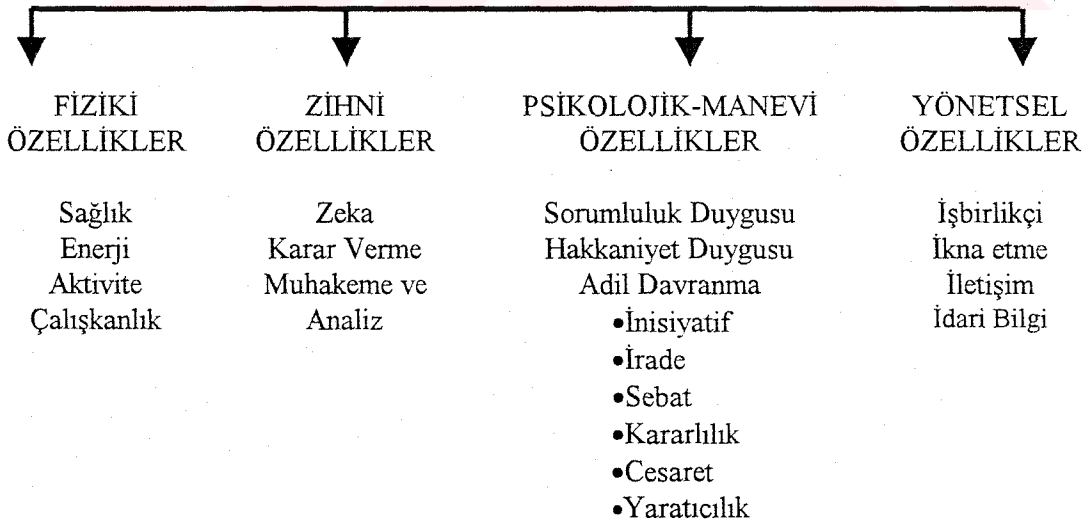
g- Yönetici, örgütün başarısından sorumlu olan kişidir. Astlarının yapacakları hatadan da yönetici sorumludur.

h- Yönetici, denetim görevini yerine getirir. Belirlenen amaçlar ile ulaşılan amaçlar arasında farklılıklar olduğu zaman düzeltici tedbirler alır.

ı- Yönetici, problem çözme merkezi olarak çalışır. Bir yandan problemin çıkmasına engel olmaya çalışırken diğer taraftan oluşan problemleri çözmek için uğraşır.

Bu faaliyetlerin icrası için kuşkusuz yöneticinin bazı özellikler taşıması gerekir. Herşeyden önce yönetici istikrarlı, çalışkan, zeki ve analitik yeteneğe sahip daha da önemlisi iyi niyetli ve hoşgörü sahibi bir kişi olmalıdır¹⁴².

Yöneticide bulunması gereken özellikler konusunda herkesin iştirak ettiği ilkeleri belirtmek mümkün değildir. Sektörlerin özellikleri, örgütün içinde bulunduğu kültürel ve psiko-sosyal özellikler, hiyerarşik kademelerin durumu yöneticilerden farklı özellikler istemektedir. İyi bir yöneticinin profilini çizmede zorluklar olmakla birlikte çeşitli araştırmalarla tespit edilmiş ve genel kabul görmüş ilkelere göre bir yöneticide bulunması gereken özellikler şöyle belirtilmiştir.



Şekil 2. 1: Yönetici Nitelikleri

¹⁴² Abraham Zaleznik, "Managers and Leaders: Are They Different?", **Harvard Business Review**, (March-April, 1992), s. 127.

Bu özelliklerin tamamının bir insanda bulunması mümkün değildir. Yönetici, bu özelliklerden büyük bir kısmına sahip olursa etkili bir yönetim uygulayabilir.

2.1. 4. Yönetici ile Liderlik Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Nasıl yönetim ve liderlik kavramları birbirinden farklı ise bu kavramların bir uzantısı olarak yönetici ve lider de farklı anlamlara gelmekte ve değişik özellik, rol ve davranışları ifade etmektedir. Ancak günlük dilde biri diğerinin yerine kullanılabilir. Yöneticilikten farklı olarak liderliğin özellikle duygusal yönü ağır basmaktadır¹⁴³. Yönetici, eldeki tüm kaynakları ve yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi¹⁴⁴ olarak tanımlanabilir. Lider ise grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir¹⁴⁵.

Liderlik ve yöneticilik kavramları açıklandıktan sonra bu iki sözcük arasındaki farklılığı daha iyi anlayabilmek için yönetici faaliyetleri ile lider faaliyetlerinin neler olduğunu incelemekte fayda vardır.

Yöneticilik esas olarak önceden tahmin edebilmeyi ve düzenli çalışmayı hedefler. Önemli olan aksaklıkları önlemek, problemleri çözmek, program ve bütçeye uymaktır. Bu amaçla yönetici planlama ve bütçeleme, örgütlenme ve denetleme faaliyetlerini sürdürür. Yönetici planlar ve bütçelerken bir görevi yerine getirmek için gereken aşamaları belirler, işin gerektireceği süreleri saptar ve kaynakları tahsis eder. Böylece örgüt için düzenli ve risksiz bir çalışma ortamı hazırlar. Yöneticinin bundan sonraki fonksiyonu hazırladığı planı gerçekleştirmek için hangi işlerin kimler tarafından yapılacağını belirlemek, görevlere uygun kişileri seçmek ve yerleştirmek ve kişilere yetki devretmektir. Bu suretle yönetici çalışmasını organize eder. Planladığı ve organize ettiği çalışmasını yönetici, bu kez faaliyete geçtikten sonra elde ettiği

¹⁴³ Robert Porter Lynch, **Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon**, Canada: by John Wiley and Sons, Inc., 1993, s. 191.

¹⁴⁴ Hales, a.g.e., s. 4.

¹⁴⁵ Gönül Ülker, "Yönetici ve Lider", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s.183.

sonuçları plan hedefleriyle karşılaştırmak, plandan sapmaları belirlemek ve gerekli düzeltmeleri yapmak durumundadır¹⁴⁶.

Lider ise yöneticiden farklı olarak kendisine amaç ve yön belirlemek, kişileri o amaca doğru yönlendirmek ve bunu yapmaları için onları özendirip, motive etmek üzerinde odaklaşır. Amaç ve yön belirleme aşamasında projesiyle ilgili vizyonu oluşturur. Problemlerin üzerine giderek, sürekli iyileştirmeye çalışarak ve engelleri aşarak alternatifler geliştirir. Olaylara geniş bir açıdan bakabilmek amacıyla sürekli bilgi toplamaya çalışır. Vizyonunu gerçekleştirecek stratejileri belirler, kararlarını sık sık gözden geçirir. Astlarını soru sormaya teşvik eder, başarısızlık korkusunu ortadan kaldırarak onlara yenilikçi olma imkanı verir ve risk almaya açıktır¹⁴⁷. Bunu gerçekleştirmeye çalışan lider bu kez birlikte çalıştığı grup arkadaşlarıyla, vizyonu ve ona ulaşabilmek için geliştirdiği stratejileri üzerinde görüş birliği sağlamaya çalışır. Bunu yaygın iletişim kurarak, kişilere yetki ve güç vererek, bilgiyi yaygınlaştırarak, eleştiriye açık kalarak, inanırlık ve güvenilirliğini en üst seviyede tutarak yapmaya çalışır. Bütün bunları grup üyelerinin kararlara katılımını sağlayarak, sürekli mantıklı kalarak ve söylediklerini ilk kendisi yaparak başarmaya çalışır. Lider bu konuda örnek kişidir, grup üyelerine cesaret verip onları yüreklendirir ve çabalarını takdir ederek onurlandırır ve gerektiğinde ödüllendirir¹⁴⁸.

Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kimsedir. Yönetici ile lider arasındaki temel fark da buradan kaynaklanmaktadır. Yönetici başkalarının belirlediği amaçlara hizmet eder. Lider amaçları kendisi belirler. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından göreve getirilir yani tanımlanan göreve atamayla gelir. Çalışmalarının, yetki ve sorumluluklarının sınırı grup üyelerinden bağımsız olarak müteşebbis grup veya onların temsilcilerince belirlenir. Buna karşılık lider olmanın farklı şartları vardır.

¹⁴⁶ John P. Kotter, "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, Vol. 90, No. 3. (May-June, 1990), s. 104.

¹⁴⁷ Genevieve Capowski, "Anatomy of A Leader: Where Are The Leaders of Tomorrows", *Management Review*, (March, 1994), s. 16.

¹⁴⁸ Viktor Sidi, "Stratejik Yönetim ve Liderlik", *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Cilt:2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 313.

liderlik atama olgusunun dışında olup, kişinin bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikleri taşımanın sonucu ortaya çıkar¹⁴⁹ ve aynı grubu davranışa yöneltir. Önemli bir farklılık da kullandıkları güçten kaynaklanır. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu durumdan alır. Yöneticinin varlığı ve gücü biçimsel yapıyı gerekli kılarken liderliğin oluşması için biçimsel yetkiler her zaman gerekli değildir¹⁵⁰.

Yöneticiler amaçlar yönünde kişisel olmayan pasif tutumları benimsemeye yönelirken liderler amaçlar yönündeki daha kişisel ve aktif tutumları benimserler. Liderler yüksek riskli pozisyonlarda çalışırlar. Gerçekten bu kişiler doğuştan risk ve tehlike aramaya isteklidirler özellikle fırsat ve ödülün yüksek olduğu yerlerde¹⁵¹. Yöneticiler insanlarla birlikte çalışmayı tercih ederler. Kişisel faaliyetlerden kaçınırlar. Çünkü böyle bir durum onlar için endişe oluşturur¹⁵². Yönetici örgütte çalışan insanlarla ve orada verilen rollerle ilgilidir. Örgüt dışındaki insanlar için yönetici, bir lider olarak görülmeyebilir. Liderlik kişiler arası davranışa yöneliktir, astların istekli ve şevkli çalışmaları önemlidir ve liderliğin mutlaka hiyerarşik örgüt yapısı içinde oluşması gerekmez. Açıkça belirlenmiş rolleri olmayan pek çok insan lider olabilir. Çoğu zaman liderin insan davranışlarında uzun dönemli değişiklikler oluşturabilecek ve bu değişikliğin daha fazla kabul edilmesini sağlayabilecek yeterli bir etkisi vardır. Her şeyden önce liderlik etkileyici bir süreçtir¹⁵³. Yöneticiler, astların hislerini dikkate almaktan kaçınmaya çalışır ve statükoyu korumaya eğilimli iken liderler değişimi harekete geçirmeye yönelirler¹⁵⁴.

Yönetici çatışan değerleri uzlaştırmada sürekli olarak koordine etme ve düzenleme ihtiyacı duyar. Lider üyelerinde heyecan oluşturur ve insanların heyecanlarını geliştirecek olan seçimler yapar. Yöneticinin diğer insanlarla ilişkilerinde

¹⁴⁹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994, s. 332.

¹⁵⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.181.

¹⁵¹ Robert J. House and Ram N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership; Quo Vadis?", *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, (1997), s. 445.

¹⁵² Abraham Zaleznik, "Managers and Leaders: Are They Different?", *Managing Professionals in Innovative Organizations*, Der. Ralph Katz, USA: by Ballinger Publishing Company, 1988, s.170.

¹⁵³ Mullins, a.g.e., s. 420.

¹⁵⁴ James G. Hunt, *Leadership*, USA: by Sage Publications, 1991, s. 190.

düşük seviyeli duygusal bağımlılığı vardır liderin ise diğer insanlarla iletişim kurmasını kolaylaştıran empati yeteneği vardır. Yöneticiler kendilerini daha ziyade mevcut işlerin düzenleyicisi olarak görürler, liderler ise örgütte çalışanlar fakat örgüte ait değillerdir¹⁵⁵. Lider ile yönetici arasındaki son farklılık, liderin doğru şeyler düşünen kişi yöneticinin ise işlerini doğru yapan kişi olmasıdır¹⁵⁶.

Yöneticilik ve liderliği karşılaştırmalı olarak ele aldığımızda, iki faaliyet arasında sanki çelişkili bir durum varmış gibi görülebilir. Ancak hiç de böyle değildir. Çünkü bu etkinlikler birbirini tamamlayıcı niteliktedirler. Örneğin, liderin belirlediği uzun dönemli vizyon ve stratejilerini hayata geçirebilmesi için onun uzmanlık yeteneklerinin yanısıra davranış açısından da yeterlilik göstermesi gereklidir.

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıklar özet şeklinde aşağıdaki tabloda daha rahatlıkla görülebilir¹⁵⁷.

Tablo 2. 1: Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması

| Lider | Yönetici |
|---|---|
| Lider, gücünü etkilemeden ve kişisel ilişkilerden alır. | Yöneticinin pozisyona dayalı gücü vardır. |
| Örgütte her kademedede yer alabilir. | Genellikle, örgütün üst kademesinde bulunur. |
| Grubunda yer almak isteyen üyeleri vardır. | Kendisinin tayin ettiği astları vardır. |
| Başarısı üyelere bağlıdır. | Başarısı sisteme bağlıdır. |
| İnsanlara güvenir. | Denetime güvenir. |
| Kendi tasarladığı hedeflerle örgütü daha iyi duruma götürür. | Örgütün belirlediği hedeflere ulaşmaya çalışır. |
| Örgütü ihtiyaçlarına göre değiştirmeye ve geliştirmeye çalışır. | Örgütteki mevcut statükoyu korumak çaba harcar. |
| Değişiklik yapmak ve riske atılmak eğilimindedir. | Dikkatli hareket eder ve kesin olmayandan korkar. |
| Sonuçlar için çalışır ve yenilik getirir. | Kuralları izler ve uygular. |
| Uzun vadede örgütün neyi başarabileceği hayalini kurar. | Kısa vadede ulaşılacak hedef ve amaçlara odaklanır. |

Kaynak: James G. Hunt, *Leadership*, USA: by Sage Publications, 1991, s. 199.

¹⁵⁵ Mullins, a.g.e., s. 421.

¹⁵⁶ Ott, a.g.e., s. 224.

¹⁵⁷ Richard S. Johnson, *Tqm: Leadership For The Quality Transformation*, Milwaukee, Wisconsin: by the ASQC Quality Management Division, 1993, s.60.

Yöneticilik ve liderlik fonksiyonları arasında esasa dair değil, derece farklılıkları vardır. Örneğin, her yönetici liderlik fonksiyonunu yerine getirebilir. ancak hiyerarşinin alt kademelerine doğru indikçe, liderlik fonksiyonunun önemi azalır. Yönetimsel faaliyetlerin önemi artar. Başka ifade ile liderlik yüksek yönetime yakın, icrai yönetime ise uzaktır. Bu nedenle lider, maddi ve beşeri öğelerin (üretim fonksiyonlarının) düzenlenmesine oranla doğrudan bireylerle ve gruplarla ilişkide bulunur¹⁵⁸. Ayrıca lider yetki devri üzerinde dururken yönetici hiyerarşi yani emir-komuta zinciri üzerinde odaklaşır¹⁵⁹.

Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceği söylenebilir¹⁶⁰. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olunması gerektiği açıktır. Etkin yönetici liderlik niteliğini taşıyan ve diğer kişileri arkasından sürükleyebilen ve onların amaçlar doğrultusunda gönüllü çaba harcamalarını sağlayabilen kişidir. Liderlik olmadan etkili bir yönetimin zemini yoktur ve faaliyetleri boşlukta kalır. Liderlik, her kademedeki yönetimin özellikle üst kademe yönetiminin başarısı için önemli bir unsurdur. Kısacası liderlik yöneticiliğe alternatif değildir. Liderlik nitelikleri ve yöneticilik görevi aynı kişide birleşirse olumlu bir bütün oluşturur.

2.2. Endüstriyel Örgütlerde Liderlik Belirleyicileri

Liderliğin belirleyicileri kavramından anlaşılması gerekli olan şey, liderin etkili ve başarılı olmasını etkileyebilecek faktörlerdir. Etkileme, birey ve grupların davranışlarında değişmeye sebep olan süreçtir. Endüstriyel örgütlerinde etkileme özelliği fazla olan kişi lider, etkilenme duyarlılığı fazla olanlarsa astlardır¹⁶¹.

Eskiden etkili ve başarılı bir liderlik süreci, liderin bir takım özellik ve becerilere sahip olmasıyla açıklanırken günümüzde, durumsallık yaklaşımının da etkisiyle çeşitli değişkenlerin bileşimiyle açıklanır hale gelmiştir. Başka bir ifade ile bir etkileme süreci olarak liderliğin etkinliği, liderin kendisiyle birlikte pek çok faktörün

¹⁵⁸ Tosun, *İşletme Yönetimi*, s. 392.

¹⁵⁹ Lan H. Wilson, "The Compasses of Strategic Leadership", *Strategy and Leadership*, Vol. 24, No. 4, (July/August, 1996), s. 28.

¹⁶⁰ House and Aditya, *a.g.m.*, s. 445.

¹⁶¹ Yeniçeri, *a.g.e.*, s.151.

etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Liderin etkinliğini belirleyen liderlik belirleyicileri şöyle açıklanabilir.

2.2.1. Liderin Özellikleri

Grup amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla üyelerin etkilenmesi ve yönlendirilmesinde liderin kişilik ve davranış biçimlerinin büyük önemi olmakla birlikte, bunun önceden inanıldığı ölçüde önemli olmadığı da bilinen bir gerçektir. Başarılı liderlik için liderin sahip olması gereken özellik ve becerileri ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve yine pek çok karakteristik özellikler ortaya atılmıştır. Ancak bu özellikler liderin başarı ya da başarısızlığını açıklamada tek başına yeterli olmamaktadır.

Genel olarak bir liderde bulunması gereken temel özellikler şunlardır¹⁶².

- İyi öğrenim görmek ve bilgili olmak.
- Analiz ve sentez ruhuna sahip olmak.
- Tecrübe sahibi olmak.
- Sezgi gücünün yüksek olması.
- Değerlendirme ve karar verme yeteneğine sahip olmak.
- Yönetme güç ve arzusuna sahip olmak.
- Sorumluluk almak.
- Astlarına güvenmek ve onlara girişim ruhu aşlamak.
- Yapılacak işler konusunda astlarını bilgilendirmek.
- Başarıyı ödüllendirmek.
- Yetenekli insanlardan yararlanmak.
- İnsiyatif sahibi olmak.
- Yeniliğe açık olmak.
- Güvenilir olmak.
- Zaman ve örgütsel kaynakları etkin kullanmak.
- Etkileyici konuşma gücüne sahip olmak.
- Dış görünüm ve giyim kuşam ile çevresinde kabul görmek.

¹⁶² Salih Güney, "Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 210.

Sıralanan bu liderlik özellikleri, örgüt yapısına göre daha çok önem kazanabilir. Çünkü işler ve hizmetler farklı liderlik biçimlerini gerektirebilir. Buna rağmen, her lider bu özelliklere ne kadar çok sahip olursa o derece başarılı olur.

2.2.2. Üyelerin Nitelikleri

Diğer bir liderlik belirleyicisi, üyelerin nitelikleridir. Liderliğin başarısında etkileyen kadar etkilenenlerin de önemli bir katkısı vardır. Bu anlamda grubun büyüklüğü, grup üyelerinin zeka seviyesi, arkadaşlık ilişkileri gibi faktörler liderlik sürecinin istenilen etkinlikte olup olmamasını belirler. Örneğin, üniversite mezunlarından oluşan bir iş grubunun yönetiminde başarı gösteren bir liderin, ilkökul mezunlarının oluşturduğu başka bir grupta aynı performansı göstereceği söylenemez. Hatta grup gelişiminin farklı aşamalarında bile farklı liderlik türlerine ihtiyaç duyulabilir. O halde üyelerin yönetim fonksiyonunun önemli bir unsuru olduğu söylenebilir. Hatta liderin başarısı yönettikleri insanlara bağlanabilir. Eğer üyeler kaliteli ve nitelikli ise işler zamanında yapılır ve sonuçta başarıya ulaşılır. Bu yüzden başarılı liderin iyi nitelikli üyelere ihtiyaç duyacağını söylemek gerekmektedir¹⁶³. Üyelerin taşınmaları gereken bazı nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁶⁴.

- Üyeler yetenekli olmalıdır.
- Üyeler zeki olmalıdır.
- Üyeler kendilerini işlerine vermelidir.
- Üyeler kendilerini yenilemelidir.
- Üyeler çalışkan olmalıdır.
- Üyeler sorumluluk sahibi olmalıdır.
- Üyeler öğrenmeyi arzulamalıdır.
- Üyeler yaptıkları işler konusunda eğitim görmelidir.
- Üyeler gelişme ve değişimleri yakından takip etmelidir.
- Üyeler sosyal ve kültürel faaliyetlere katılmalıdır.
- Üyeler üretken olmalıdır.
- Üyeler liderin görevlerini paylaşmalıdır.
- Üyeler hiyerarşik yapıya saygılı olmalıdır.
- Üyeler yaptıkları işler hakkında lidere bilgi vermelidir.

¹⁶³ William A. Dimma and Deputy Chairman, "On Leadership", *Business Quarterly*, Vol. 53, No. 3, (Western, 1989), s. 19.

¹⁶⁴ Güney, a.g.e., s. 215.

2.2.3. Liderin Pozisyonuna Dayanan Gücü

Lider etkinliğini belirleyen faktörlerden birinin liderlik pozisyonuna dayanan güç olduğu söylenebilir. Pozisyona dayalı güç, liderin ödüllendirme, cezalandırma gibi konularda sahip olduğu formal yetki derecesini veya üyelerin rızalarını elde etme derecesini ifade etmektedir¹⁶⁵. Buradaki yetki, liderin kişisel yeteneklerinden çok elde ettiği hiyerarşik makamdan gelmektedir¹⁶⁶.

Yüksek pozisyon gücünün göstergeleri, ödüllendirme, cezalandırma, işe alma, terfi, işe son verme gibi örgüt içinde belirli bir pozisyonu gösteren işaretlerdir. Pozisyon gücü düşük lider, astlar tarafından geçici olarak düşünülebilir: Astları seçme ya da tutma güçleri yoktur ve mevki veya otorite güçleri bulunmamaktadır.

Yüksek pozisyon gücü olan liderin avantajları vardır. Bu liderin örgütten gelen örgütsel destekleri söz konusudur. Alt kademe grup üyeleriyle daha fazla açık olarak etkileşim imkanları bulunur yani grup üyelerine liderlik talimatlarını kabul ettirmek için ikna etme fırsatı doğar¹⁶⁷. Kısaca, liderin pozisyon gücüne sahip olduğu durumlarda yönetimin böyle bir gücün bulunmadığı zamanlardan daha kolay olduğu düşünülebilir¹⁶⁸.

2.2.4. Başarılacak İşin Niteliği

Liderliğin etkinliğini belirleyen bir diğer faktör işin yapısıdır. Bu değişken, işin ne ölçüde belirli, tanımlanmış ve ayrıntılı çalışma standartlarına göre saptanmış ya da ne ölçüde belirsiz ve tanımlanmamış şekilde bırakıldığını göstermektedir¹⁶⁹. Bir başka ifade ile grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak, önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler kesin

¹⁶⁵ Kreitner and Kınickı, a.g.e., s. 436.

¹⁶⁶ Koontz and Wehrich, a.g.e., s. 450.

¹⁶⁷ Henry L. Sisk, **Management and Organization**, 3'd Edition, USA: by South- Western Publishing Co., 1977, s. 336.

¹⁶⁸ Robert P. Vecchio, **Organizational Behavior**, Second Edition, Orlando: by The Dryden Press, 1991, s.313.

¹⁶⁹ Yeniçeri, a.g.e., s.161.

yöntemlere bağlanabilirken, bazıları ise tamamen işi yapacak kişinin inisiyatifine bırakılmış olabilir¹⁷⁰.

Yüksek iş yapısı, belirli bir işin açıkça belirlenme derecesidir. Böyle bir yapıda kurallar, iş tanımları ve yöntemler açık şekilde belirlenmiştir. İşin nispeten yapısal olması, onların nasıl yapılacağı konusunda biraz belirsizlik olduğu anlamına gelir. Düşük iş yapısı için ise yüksek iş yapısının tersi bir durum söz konusudur¹⁷¹.

Görevin açık olduğu durumda performansın kalitesi, işin belirsiz ve yapılaşdırılmamış bulunduğu duruma göre daha kolay kontrol edilebilir ve grup üyeleri performansdan tam olarak sorumlu tutulabilir¹⁷². Rutin işlerde görevin nasıl yapılması gerektiği konusunda kurallar bulunduğu lider, bu gibi işlerin icra edilmesi hususunda üyeler üzerinde daha fazla kontrol ve etkiye sahiptir¹⁷³. Belirsiz görevlerde liderin grubu etkilemesi daha zordur. Çünkü ne lider ne de üyeler neyin, nasıl yapılacağını açıkça bilmemektedirler¹⁷⁴. Liderin astlara göre fazla bilgiye sahip olmaması ise etkileme gücünü azaltmaktadır¹⁷⁵. Çok yapılaşdırılmış işlerde lider, muhtemelen daha iyi çalışan ve daha fazla işbirliği yapan gruba sahip olacaktır¹⁷⁶. Bir başka ifadeyle işlerin açıkça belirlendiği bir örgütte görevlerin kalitesi daha iyi denetlenebilir ve bireyler, belirsizliğin bulunduğu örgütlere göre daha başarılı olurlar. Sonuç olarak iş yapısı, liderliğin etkinliğini belirlemede önemli bir faktördür¹⁷⁷.

2.2.5. Lider ile Üyeler Arasındaki İlişkiler

Bir kimsenin liderlik yönünden etkinliğini belirleyen önemli faktörlerden biri de, lider-üye ilişkileridir. Bu ilişki, lidere olan bağlılığın, saygı ve sevginin

¹⁷⁰ İnan Özalp, Gülten Eren ve Hülya Öcal, "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Biçimlerine Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama," *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.10, Sayı.1-2, (1992), ss.161-205.

¹⁷¹ Vecchio, a.g.e., s.313.

¹⁷² Koontz and Wehrich, a.g.e., s. 450.

¹⁷³ Kreitner and Kinicki, *Organizational Behavior*, s. 435.

¹⁷⁴ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1976, s. 207, 208.

¹⁷⁵ Özalp, Eren ve Öcal, a.g.m., ss.161-205.

¹⁷⁶ Sisk, a.g.e., s.337.

¹⁷⁷ Sisk, a.g.e., s.337.

durumunu¹⁷⁸ ortaya koyarak, üyeler tarafından ne ölçüde kabul edildiğini¹⁷⁹ ifade etmektedir. Grup üyeleri tarafından kabul edilmesi durumunda liderin, biçimsel yetkisine gerek duymaksızın başarılı olması mümkündür¹⁸⁰.

Liderin üyelerle iyi ilişkiler kurmaları durumunda daha fazla güce sahip olabileceği, tersi durumda gücünün azalabileceği söylenebilir. Üyelerle iyi ilişkiler geliştiren ve onlar tarafından kabul edilen liderin, karizmatik ilişkiden daha fazla yararlandığı sonucuna ulaşılabilir.

Açıklanan bu belirleyiciler dışında, bireylerin konuşkanlığı, espri gücü v.b faktörler de bazı durumlarda önem kazanabilmektedir. Ancak önemli olan husus, bu faktörlerin hiç birinin tek başına liderliği belirleyemeyeceği, buna karşılık uygun liderlik biçiminin ve başarısının bu belirleyicilerin çeşitli kombinasyonlarına bağlı olacaktır.

Lider ile üyeler arasında sağlıklı ilişkiler oluşturmanın şartlarından bazıları şöyle sıralanabilir.

- Liderin üyeler arasında ayırım yapmaması.
- Başarılı olanların takdir edilmesi.
- Yükselme sisteminin kurallara göre yapılması.
- Üyelerin lider ile bütünleşmesi.
- Üyelerin önyargılardan uzak kalması.
- Liderin üyelere karşı güven duyması.
- Lider ile üyeler arasında menfaat ilişkisinin olmaması.
- Liderin ikna edici olması.
- Lider ile üyelerin şekilci olmaması.
- Üyeler inisiyatif sahibi olmalı.
- Lider ile üyeler arasında standart davranış kalıpları bulunmalı.
- Lider ile üyelerin dedikodu yapmamaları.
- Liderin üyelerin problemleriyle ilgilenmesi ve çözmeye çalışması.

¹⁷⁸ Robert Kreitner and Angelo Kimickı, **Annotated Instructor's**, Third Edition, USA: Richard D. Irwin Inc., 1995, s. 435.

¹⁷⁹ Vecchio **a.g.e.**, s. 313.

¹⁸⁰ Bingöl, **a.g.e.**, s. 212.

2.3. Endüstriyel Örgütlerde Liderliğin Niteliği

Endüstriyel örgütlerde liderliği etkili olarak kullanabilecek insan sayısı çok azdır. Bu nedenle liderlik yeteneği az rastlanır bir niteliklidir. Bu yeteneklere sahip olduklarını ispatlayan kişiler, hizmet piyasasında çok yüksek ücretlerle çalışırlar. Evrensel nitelikteki liderlerin genellikle kıt oluşu, örgütleri bu özellikleri taşıyan kişileri aramaya sevk etmiştir¹⁸¹.

Lider, herşeyden önce insanları harekete geçiren, onlarla iki yönlü iletişim kuran ve her zaman onların yanında olduğu inancını uyandıran kişidir. Bu yüzden etkili lidere sahip olmak örgüt açısından çok önemlidir. Örgütün başarısı yöneticisinin bu özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Etkili olmayan lidere sahip örgütün, başarılı olmasını ve amaçlara ulaşmasını beklemek doğru değildir. Örgüt içi faaliyetlerin aksamaması ve yöneticinin fonksiyonunu istenen biçimde yerine getirebilmesi için astların yeterince güdülenmesi ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerekir. Bu ise yöneticilerin liderlik niteliklerine sahip olmasını gerektirir¹⁸².

Örgütlerin çoğunda liderlik, işleyişe dair gelişmelerin yönetilmesine indirgenmiştir, oysa liderlerin rolü çok daha fazla ve önemlidir¹⁸³. Hatta yönetimde önemli yeri olan etkili liderlik yeteneği, başarılı yöneticiliğin anahtarlarından birisidir¹⁸⁴. Liderin örgütte stratejik konumda bulunması, kuşkusuz icra ettiği görevlerin öneminden kaynaklanır. Örgütte liderler tarafından ifa edilen bu görevler şöyle sıralanabilir.

a- Liderin örgütteki görevlerinden birisi, düzenleyici rolüdür. Lider, örgüt içerisinde bir yandan görev dağılımı yaparken diğer taraftan da astların görevlerini gerektiği gibi yapıp yapmadıkları konusundaki tüm çabaları belirler ve örgütteki yapı- teknoloji ilişkisini düzenler¹⁸⁵.

b- Liderin en önemli görevlerinden birisi, grubu bir arada tutmak ve belirli amaçlara doğru yöneltmektir. Liderin başarısı sahip olduğu yeteneklerle doğrudan

¹⁸¹ Farland , a.g.e., s. 250.

¹⁸² Bingöl, a.g.e., s. 210.

¹⁸³ Poter, "Strateji nedir?", ss.14-31.

¹⁸⁴ Koontz and Wehrich, a.g.e., s. 437.

¹⁸⁵ Erdoğan, a.g.e., s.357.

ilgilidir. Kuşkusuz, örgütün etkinliği parasal ve fiziki kaynaklar kadar yöneticilerin sahip olduğu yeteneklere de dayanır. Çünkü örgütteki parasal ve fiziki kaynakları yönetenler ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayanlar o kuruluşun liderleridir¹⁸⁶.

c- Liderin bir diğer görevi, insan tabiatında mevcut olan bazı yetersizlikleri gidermede bir güç olarak ortaya çıkmasıdır. Kısa görüşlülük, fırsatçılık ve bencillik olarak nitelendirilen insan yetersizliklerini lider, katılım arzusu uyandırarak ortadan kaldırmaya çalışır. Ayrıca lider örgüt için hedefler belirler, iç ve dış çevreyi bu hedefler doğrultusunda harekete geçirir.

Liderin örgüt içi çatışmaların çözümünde çok önemli bir görevi vardır. Örgütte çıkan çatışmaların nedenlerini araştırır ve problemi çözer. Büyüyen örgütlerde dağınıklığın getirdiği etkinsizlik ortamında insanlar, kendi çıkarlarını örgütünkünden üstün tutma eğilimine girerler. Örgüt içerisinde pozisyon açısından yükselebilmek için örgütü zedeleyici tavırlar takınabilirler. Bu olumsuzluğa engel olmak için liderin bütün gruplarda kendisi hakkında güven duyulmasını sağlayacak adil ve insancıl bir tutum sergilemesi gerekmektedir.

Toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhunu yaratıcı nitelikleriyle lider, örgütün yaşayıp gelişmesi için gerekli atmosferi sağlamaya çalışır. Lider yaratıcılığı ve yenilikçiliği kadar gerçekçi olmak zorundadır. Hayali hedefler ve gösteriye dayalı ilgiler örgütte güveni sarsar ve moral bozucu etkide bulunur¹⁸⁷.

Lider, vizyonu, cesareti, bilgi ve tecrübesi ile yerinde ve zamanında karar alabilen, iyi bir grubu, stratejisi ve taktik planları bulunan, değişime olumlu bakan ve uyan, örgüt içi uzlaşmayı sağlamak için yeni stratejiler uygulayan, fırsatlara açık, yaratıcı düşüncelerle kaynaşan bir örgüt yapısı oluşturabilen ve hepsinden önemlisi güçlü bir örgüt içi değerler sistemi oluşturup sürekliliğini sağlayabilen kişidir¹⁸⁸. Kısacası, örgüt içerisinde yapının oluşumundan, grubun belirlenen hedefler

¹⁸⁶ Yeniçeri, a.g.e., s.150.

¹⁸⁷ Akat, Budak ve Budak, a.g.e., s. 217-218.

¹⁸⁸ Canan Ay, "Liderlik ve Örgüt Kültürü", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt:2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s.279.

doğrultusunda işleyişine ve örgüt ile çevresi arasındaki olumlu koordinasyonun gerçekleşmesine kadar bir dizi faaliyetin etkinliği lidere bağlıdır¹⁸⁹.

2.4. Örgütsel Liderlik Fonksiyonları

Bir yöneticinin planlama, organize etme, yürütme, koordine etme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmesine karşılık liderin hangi fonksiyonları yerine getirdiği konusunda açıklık yoktur. Liderliğin genellikle yönetim bölümlerinden birisi içinde olduğu söylenebilir.

Liderlerin görevleri, grubun yapısına, üye sayısının azlık ya da çokluğuna, grubun devamlı veya geçiciliğine ve otoriter veya demokratik niteliğine göre değişir¹⁹⁰, ayrıca örgüt içinde bulunduğu pozisyona göre farklılık göstereceği de açıktır. Ancak liderlerin geleneksel fonksiyonu denebilecek bir dizi görevleri vardır. Bu fonksiyonlar çoğu zaman örgütün büyüklüğü, çalışılan alan ve üye sayısı ne olursa olsun genellikle aynıdır. Bunlar doğal liderlik fonksiyonları şeklinde ifade edilebilir. O halde, genellikle tüm liderlerden beklenen asgari liderlik fonksiyonları şöyle sıralanabilir¹⁹¹.

a- Liderin uygulayıcı fonksiyonu: Uygulayıcı olarak lider, amaçların belirlenmesi, rollerin sınıflandırılması ve beklentilerin açığa çıkarılmasını sağlar¹⁹².

Örgütün türü ne olursa olsun bir liderin en önemli rolü, örgüt faaliyetlerini yürütmek ve çalışmalarda gereken uyumu sağlamaktır. Lider örgüt amaçlarının belirlenmesinde doğrudan bir rol alsa da almasa da, bu amaçların yürütülmesini gözetlemek her zaman ona düşer.

Lider, uygulayıcı olarak yapması gereken işleri, kendisi yapmaz çoğunlukla başka üyelere bırakır. Liderin işi başka üyelere aktarması da uygulama çalışmasının bir yönüdür. Bazen lider sorumluluk ve yetkilerini zamanında astlarına aktarmada güçlük çekebilir. Böyle bir sonuç, astların gelişmelerini ve grup etkinliklerine katılmalarını zorlaştırır veya bazı işler liderin onayını-kontrolünü beklediği için geçikebilir.

¹⁸⁹ Erdoğan, a.g.e., s.357.

¹⁹⁰ Mehmet Alptekin, *Kültür ve Liderlik*, Trabzon: K.T.Ü. Mimarlık Fakültesi Yayını, 1968, s.36.

¹⁹¹ Mullins, a.g.e., s. 428.

¹⁹² Daniel R. Denison, Rober Hooijberg and Robert E Quinn, "Paradox and Performance toward Atheory of Behavioral Leadership", *Organization Science*, Vol. 6, No. 5, (September, October, 1995), s. 527.

b- Liderin planlama fonksiyonu: Örgüt faaliyetlerinde amaçları belirlemekle onları yürütmek arasında planlama görevi ve bu görevi yapacak planlayıcı rolü bulunur. Çoğunlukla lider, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için hangi yollara ve araçlara başvuracağına karar vererek, bu rolü üstlenir ve bu, yalnız bir sonraki adımı değil, gelecekte yapılacakları da içine alan uzun süreli bir planlama olabilir. Çoğu zaman planın tek koruyucusu liderdir. Bütünü yalnız o bilir, diğer üyelerin birbirleriyle ilgili değilmiş gibi görünen bölümlerden haberleri vardır.

c- Liderin uzmanlık fonksiyonu: Örgüt içinde lider çoğunlukla hazır bilgi ve uzmanlık kaynağı olarak tanınır. Bu anlamda lidere örgüt faaliyetlerinin teknik ihtiyaçları için en usta kişi olarak bakılır: Ancak görevlerin sürekli uzmanlık dallarına ayrılması nedeniyle biçimsel örgüt liderinden gerekli teknik bilgiyi sağlamak giderek zorlaşmaktadır. Dolayısıyla, liderlerin teknik yardımcı ve danışmanlara duyduğu ihtiyaç artmaktadır, oysa doğal gruplarda çoğunlukla, grubun ihtiyaçlarıyla ilgili alanda en yüksek teknik bilgiye sahip olan kimse liderdir.

d- Liderin grubu dışarıda temsil etme fonksiyonu: İşletmenin kapsamı ve fonksiyonları büyüdükçe, üyelerin başka örgütlerle doğrudan ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Böyle durumlarda üyeleri, başka örgütler karşısında temsil etme görevini lider üstlenir. Bu davranış lidere örgüt sözcüsü olma fonksiyonunu sağlar¹⁹³. Diğer örgütler veya örgüt dışındaki kişiler, liderin bıraktığı izlenime dayanarak örgüt hakkında değerlendirme yaparlar. Lider hakkındaki izlenim olumlu ise, örgüt hakkında da olumlu bir izlenim oluşur. Bu nedenle dışardan örgüte ve örgütten dışarıya doğru olan iletişimlerde asıl yönlendirici liderdir.

e- Liderin denetim fonksiyonu: Örgüt içerisinde yer alan her hangi bir grubun lideri o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır. Bilindiği gibi, örgüt içerisinde değişik özellikli gruplar vardır. Bu grupların liderleri grubun oluşumunda etkili olduğu gibi, grup üyelerinin amaçlara uyumluluğunu denetim

¹⁹³ Eser Nalbant, Tuncer Özdil ve Zümrüt Ecevit, "Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s.20.

yetkisine sahiptir. Bunların dışında denetçi fonksiyonuna sahip lider, bilgi toplar ve dağıtır, performansı kontrol eder, sürekliliği ve dengeyi sağlamaya çalışır¹⁹⁴.

f- Liderin ödüllendirme ve cezalandırma fonksiyonu: Liderin ödül verme ve ceza uygulama gücü vardır. Liderin örgüt üyelerine vereceği cezanın kabulü ya da ödülün etkisi, diğer örgüt üyelerinin, benzer davranışlarından çok farklıdır. Üyelerin örgüt amaçlarına uyma dereceleri veya belirlenmiş örgüt kurallarına uygun olarak davranışlarının değerlendirilmesi, belirlenen sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi, liderin fonksiyonları arasındadır.

Liderin yalnız cezaya veya ödüle yer vermesi üyelere menfi yönde tesir ederek liderin aciz ve korkak veya despot ve zalim olduğu düşünülebilir. Liderin örgüt içinde başarıya ulaşanı önemli pozisyona getirmek veya cezalandırılması gerekeni önemli yerlerden uzaklaştırmak şeklindeki uygulaması, diğer üyeler üzerinde lider lehine olumlu etki yapabilir.

g- Liderin hakem ve aracılık fonksiyonu: Endüstriyel örgütlerde kişiler arası veya gruplar arası çatışma, çoğu zaman kaçınılmaz bir durumdur. Bazı çatışmaların örgüt amaçlarına ulaşmada olumlu katkıda bulunduğu kabul edilmekte, ancak aşırı çatışma, örgüt üzerinde yıkıcı etkilere neden olabilir. Bu durumda görüşme, aracılık, tarafsızlık yoluyla çatışmanın olumsuz etkilerini en aza indirmek, liderin önemli bir fonksiyonudur.

Lider, örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin bozulması durumunda aracı rolünü üstlenir. Onlar arasındaki ilişkiyi düzeltmeye çalışır. Örgüt üyelerinin nasıl davranmaları, birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık görevi liderin doğal görevlerindedir. Ayrıca, üst ile ast arasındaki açığı kapatmada liderin çok önemli bir aracılık rolü bulunmaktadır. Bu nedenle lider, örgütsel hiyerarşi içerisinde üst grup ile ast grup arasındaki ilişkilerde bir bağ durumundadır¹⁹⁵.

h- Liderin örnek davranış sergileme fonksiyonu: Lider, grup üyelerinin davranışı için bir model oluşturmalı, yani örgüt üyelerinin örnek alabileceği bir şahsiyet teşkil etmelidir. Örgütte lider, üyeler karşısında örnek bir davranış sergilemek

¹⁹⁴ Denison, Hooijberg and Quinn, a.g.m., s. 527.

¹⁹⁵ Smith and Peterson, a.g.e., s. 68.

durumundadır. Liderin genel davranışı örgüt üyelerinin neyi, nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır. söylediklerini yapan ve yapamayacaklarını da söyleyen liderin tabiiyeti ve samimiyeti üyelerce mutlaka algılanacaktır.

ı- Liderin grup sembolü olma fonksiyonu: Kişinin örgüt içerisindeki statüsünün sembolleri vardır. Bu kişilerin üstlendiği rolün önemine göre oturduğu oda, kullandığı masa ve kendisine sağlanan benzeri imkanlar, onun statüsünü gösterir. İşletmelerin de kendilerine özgü sembolleri vardır. Bazen liderler taşıdıkları özellikler nedeni ile örgütün sembolü olabilirler.

j- Liderin örgüt üyelerinin kişisel sorumluluğunu yüklenme fonksiyonu: Bazı örgütlerde liderin, kişisel hareketlerinden doğacak sorumluluklardan kaçınmak isteyen üyeyi bu sorumluluktan kurtarmada çok önemli bir rol oynadığı görülebilir. Pek çok insan için sorumluluktan kaçma ve bunu başkalarına devretme eğilimi normal psikolojik bir olaydır. Lider, kendine bağlılık ve hizmet karşılığında bireyi karar verme sorumluluğundan kurtarır. Birey ise lidere güvenir ve kararları onun vermesini bekler.

k- Liderin fikir verme fonksiyonu: İşletmelerin oluşumunda ve varlığını sürdürmesinde en etkili faktör, doğrudan doğruya fikirlerdir. Bu durumda ana fikri ortaya koymak ve yeni fikirlerle beslemek görevini üstlenecek bir fikir kaynağı gerekecektir. Genellikle lider bu görevi üstlenir ve ideolog rolü oynar, ancak fikir verici rolün fikirlerin grup üyelerine zorla benimsetilmesi anlamına gelebileceği unutulmamalıdır. çünkü bir örgütün resmi (kayıtlı, duyurulmuş, yazılı) ideolojisi sıradan üyelerden çok liderin fikirlerini yansıtır. Bu nedenle liderin öne sürdüğü fikirler ve bildirilen görüşlerle kişisel görüş ve fikirler arasında çok sık çatışma görülür. Kuşkusuz resmi ideoloji, üyelerin inançları ile çatışsın ya da çatışmasın bir baskı unsurudur. Uyuşma durumunda liderin işi görünürde kolaylaşırsa da çatışma durumunda fikir kaynağı rolünün gerçekten güçlü biçimde oynanması gerekir. Lider hem fikir verici olarak kararlı ve kendinden emin bir tutum göstermeli ve hem de fikirlerini sağlam ve mantıklı bir tabana oturarak dile getirmelidir.

l- Liderin üyelere "babalık" yapma fonksiyonu: Lider bazen örgüt içerisinde belirli kişilerle duygusal ilişki kurabilir. Bu durumlarda lider sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanır. Aynı duygular lider içinde geçerli olmaya

başlayınca örgüt üyelerinin problemlerini çözmede liderin görünümü "babalık rolü" ile bütünleşir.

Liderin babalık rolü bazen onun örgüt üyelerinin suçlarını üstlenmesine yol açabilir. Grup amaçlarından sapma gösteren üyelerden bazılarının bir üst seviyedeki yöneticinin veya liderin baskısı karşısında kalması halinde liderin sözü edilen üyenin suçunu üstlendiği durumlar görülmektedir. Bazen böyle bir davranış grup üyelerinden beklenmektedir. İşletme liderinin bu davranışa karşılık vererek suçu üstlenmesi veya kapatması liderin doğal görevlerindedir.

m- Liderin saldırı odağı rolünü üstlenmesi: Lider, "babalık" görevi ile karşıtlık oluşturacak biçimde olumsuz gelişmelerin kaynağı olarak duygusal boşalığa fırsat veren bir saldırı odağı rolünü üstlenmek zorunda kalır. Bu durumda hedef liderdir. acımasız eleştirilere muhatap olur. İşletmedeki genel olumsuz tepkinin (küskünlüğün, kırgınlığın ve hatta öfkenin) yoğunlaşması durumunda saldırının kuvvetli olması yadırganmamalıdır.

2.5. Endüstriyel Örgüt Yöneticileri İçin Liderlik Nitelikleri

Başarılı lider, kendisine sunulan imkanları en iyi şekilde değerlendirebilen kişidir. Lider bütün sistemi ve grubunun nerede uygun çalışacağını anlamalıdır. Her an bunlara başvurmak zorundadır. Sürekli iyileşmeyi hedef alan bu yönetim anlayışında insanların yeteneklerinden, üretkenliğinden azami faydayı sağlamak, verimliliklerini arttırmak, gelişmelerine imkan tanımak ve işbirliği ve dayanışmanın verdiği bir çalışma ortamı oluşturmak için liderlik, bu anlayışın önemli kriteridir. Günümüz şartları artık, bağırıp çağırmayan, sakin, geleceğe ilişkin net bir vizyonu bulunan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade yönlendiren lider tipine ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda liderin taşıması gerekli olan nitelikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

a- Lider, belirgin hedeflere sahip olmalı ve bunlara ulaşmak için planlar yapmalıdır. Lider, örgütün başarıya ulaşması, büyümesi, zenginleşmesi ve rakiplerini geçebilmesi için stratejiler geliştirmelidir. Başarılı bir strateji değişikliği hissetmeli, oluşturmalı, yönlendirmeli ve astlarının kendilerini işe vermelerini sağlamalıdır. Bu

strateji öyle inandırıcı, akıllıca, cesur ve ulaşılabilir olmalı ki, astlar takip edecekleri yolun gitmeye değer olduğunu düşünmelidir.

b- Lider, açık düşünceli, yenilikçi ruha sahip, yenilikleri denemeye hazır olmalıdır: Yenilikçilik ve düşüncelere açıklık çok önemli bir vasıftır. Lider sonuca ancak astları sayesinde ulaşabilir. Onlara görüş ve düşüncelerini rahatça belirtebilme şansı tanıyarak, işlerine bağlılıklarını, verimliliklerini artırabilir. Ayrıca, çalışanların fikirlerinin en orijinali alınıp, bunlar işte kullanılırsa, rakiplere karşı üstünlük de sağlanır. Bu nedenle insanları dinlemek gerekmektedir.

c- Lider, grup sorumluluğunu üstlenebilmelidir: Lider asla sorumluluktan kaçmamalıdır. Bir grup oluşturulduğunda zor kararları grupla birlikte vermek daha kolay olacaktır. Bu durumda lider, grupça alınan kararların sorumluluğunu üstlenebilmelidir. Böyle bir sorumluluğu alabilmek, güçlü bir karakter gerektirmektedir.

d- Lider, tutarlı ve hakkaniyetli davranmalıdır¹⁹⁶: Astlar liderin haklarına saygılı davranmasını beklerler. Bu nedenle, liderin örgüt içerisinde adam kayırması büyük bir hatadır.

e- Lider, başkalarının görüşlerine değer vermelidir: Başkalarını anlayabilmek ve olayları onların bakış açılarından değerlendirebilmek büyük bir liderlik vasfıdır. Astlar lidere kolayca ulaşabilmelidir. Bunu sağlayabilen lider, astları yönlendirmekte çok başarılı olur.

f- Lider, kendi kendini motive edebilmelidir: Etkili bir liderin sadece sevilen veya takdir edilen biri olması yeterli değildir. Çünkü, popülarite değil, sonuçlar liderliktir. Astları doğru şeyler yapan kişiler gerçek liderdir. Lider çok yalnız bir kişidir. Ancak kimseden destek beklemeden kendi kendini motive edip, başarıya şevkini asla yitirmemelidir.

g- Lider, bir örnek kişi olmalıdır: Sistemi oturtmak ve prensipler koymak kadar bunlara önce uymak ya da bunları uygulamakta büyük önem taşır. Artık küresel iletişim ve enformasyon hiç kimse için özel hayat diye bir alan bırakmamaktadır. Açık

¹⁹⁶ Michael J. Hicks, *Problem Solving in Business and Management*, Singapore: by Chapman and Hall, 1991, s. 73.

iletişim ortamı özel hayatı sona erdirmekte ve bütün insanların hatalı yanları başarılarıyla birlikte gözönüne serilmektedir. Hataları ve kusurları bu kadar meydanda olan bir lidere kim inansın ve onu kim izlezin? Oysa lider astlara örnek olacak şekilde davranmalıdır. Bu durumda liderin hatalarını en aza indirgemiş örnek bir kişi olması gerekmektedir.

h- Lider, kararlı olmalıdır: Lider başarıya ulaşmak için kararlı bir davranış sergilemelidir. Sürekli kararsız kalan ya da karar değiştiren lidere astların güveni kalmaz. Şartlar belirsiz ve verilmesi gereken kararlar zor olsa bile, lider karar vermeli, seçmeli ve harekete geçmelidir. Harekete geçmediklerinde kararsız ve zayıf kişiler olarak değerlendirileceklerini bilirler. Bu düşüncelerin insanlarda oluşturacağı kaygıyı, çaresizliği ve güvensizliği anlarlar. İnsanlar liderin yeteneklerine, özgüvenine veya etkinliğine inanmazlarsa misyon sabote edilmiş olur.

1- Lider, olumlu zihinsel bir tutuma sahip olmalıdır: Son yıllarda kazanılan başarıların altında yatan başlıca etkenin düşünce tarzı olduğu görülmektedir. Bir yöneticiyi profesyonel ve lider yapan bu düşünce tarzı nedir?

- 1- Liderin başarısını sadece yetenek değil, başarıma arzusu da etkilemektedir.
- 2- Liderin hayatında belirgin hedefler ve planlar olmalıdır.
- 3- Liderin kendine inanması ve güvenmesi gereklidir.
- 4- Lider, insanlara iyi şeyler söylemeyi ihmal etmemelidir.
- 5- Lider, her zaman daha iyisini ve mükemmelini yapmaya çalışmalıdır.
- 6- Lider, problemleri ortadan kaldırmalı. Problem sözcüğünü durum ile değiştirmelidir.
- 7- Lider, yalnızca olanları değil, olabilecekleri de değerlendirmelidir.
- 8- Lider, kötü anlarda başarabilmeyi bilmelidir.

j- Lider, grup normlarına uymalıdır: Liderin grup normlarına astları itaat ettirmedeki başarısızlığı, verilen emrin yerine getirilmesine zarar verebilir. Lider kendi emirlerine itaat etmede herkes kadar çaba göstermelidir. “Yaptığımı değil, söylediğimi yap” öğütü liderlik için son derece tehlikelidir. Belki grup normları liderin idealindeki

değil o anda geçerli olan normlardır. Liderin kendi normlarını kabul ettirmesi için önce kendisinin grup normlarına uyduğunu hareketleriyle göstermesi gerekir. İki kişi arasındaki anlaşmazlıkta, kendi değil, grup adaletten ne anlıyorsa, o anlayışa uygun bir adalet göstermelidir.

k- Lider, öncülük yapmalıdır: Girişimcilik konusunda başarısız olmak, liderliğe zarar verebilir. Grup, yapılacak iş hakkında bir seçim yapmak zorunda kaldığı zaman liderin öncülük yapmasını ve emir vermesini beklemektedir. Bu emri alamazlarsa ne yapacaklarını şaşırırlar. Liderin öncülük yapması, bütün işi ele alması anlamına gelmemelidir. Karar yalnızca ufak bir birimi ilgilendirebilir. Bu durumda görevi yardımcısına bırakır. Ancak kendisinden karar vermesi beklendiğinde, liderin karar vermesi gerekmektedir. Özellikle bütün grubu ilgilendiren durumlarda kişiler, liderin işi ele almasını ve bütün gücüyle gerekli emirleri vermesini beklemektedirler.

l- Lider uyulmayacak emirler vermemelidir: Bu kural üstekinin tersidir. Lider beklenildiğinde ve uyulacağı sırada emir vermeli, uyulmayacağı bir zamanda yetkisini kullanmağa kalkışmamalıdır. Uyulmayan emirler verdiği zaman lider, derecesine, dolayısıyla emirlerine uyulması gerektiği konusunda astlarında oluşmuş bulunan inanca zarar verecektir. Böyle bir durum astların, liderin yeteneğinden kuşkuya düşmelerine neden olur.

m- Lider emir verirken mevcut kanallardan yararlanmalıdır: Lider bir emri verirken doğrudan doğruya değil, yardımcısı aracılığıyla iletmelidir. Bunu yapmazsa yardımcısının saygınlığını zedeler ve onu kişisel yönden kırabileceği gibi, yardımcısının emirlerine de uyulması gerektiği inancına gölge düşürebilir. Yani lider kademe atlamamalıdır. Kademe atlamama liderle yardımcısı arasındaki iki yönlü etkileşimi hızlandırır. Bu yüzden lider, her zaman yardımcısının kendisine ulaşabilmesini sağlamalı, hatta teşvik etmelidir. “Lider yardım isterse kendi yetersizliğini göstermiş olur” diye bir yanlış düşünce vardır. Lider yardım istemekle yardımcılarının durumunu koruyacak, onların kendilerini zeki birer insan olarak görmelerini sağlayacaktır. Lider, öğüt alır ama karar yetkisi kendindedir.

n- Lider, grubun diğer üyeleri önünde, bir kişiyi ne suçlamalı ne de övmelidir: Birisini insan önünde suçlamak onun saygınlığını azaltır. Yalnızca onu küçük

düşürmekle kalmayıp, kendi adalet duygusuna ve grup normlarına uyma yeteneğine de kuşku düşürür. Hele suçlanan kişi, kendi yardımcısıysa, emirlerinin geçeceği kaynağa da zarar vererek yetkisinin ortadan kalkmasına yol açar. Genellikle öyle görülmez ama, konu övgü içinde aymıdır. Bir insanın başkasının yanında seyrek övülmesi beğenilebilir. Ama sık sık övgü, lideri o insana grubun henüz kabule hazır olmadığını gösteren bir değerlendirme uyguladığını gösterebilir. Övmek te sevmek te iyidir, ama özel olmalıdır.

o- Lider disiplini sağlarken ceza vermekten çok, grubun kendisini disipline sokacağı şartları hazırlamakla uğraşmalıdır: İnsan ceza verdikçe daha çok ceza vermek zorunda kalabilir. İnsanların sadece inat yüzünden emirlere uymadığı düşünülür. Oysa emre uymalarını önleyen başka zorlayıcı nedenler olabilir. Kişileri cezalandırırsanız, cezaya karşı duyacağı nefret, emirlere uymamak için başka nedenler de doğuracak ve bu nedenler tekrar onları uymamağa itecektir. Herhangi bir iş yanlış yapıldığında lider, sorumlusunu bir kenara çekmeli, bağırarak yerine yanlışlığın nerede ve nasıl yapıldığını, bir dahaki sefer bundan nasıl kurtulabileceğini açıklamalıdır. Böyle yaparsa önce suçsuz bir insanı cezalandırmaktan kurtulacaktır. Sorumlu kişi gerçekten suçluysa, lider onu küçük düşürmekten, durumunu ve saygınlığını sarsmaktan kaçınacak ve ayrıca asıl güçlüğü nerede olduğunu öğrenebilecektir.

p- Lider dinlemelidir¹⁹⁷: Lider, grubundaki pek çok şey hakkında bilgili olmak zorundadır. Sadece kendi gözlemleriyle yeterli bilgiye sahip olması mümkün değildir. Bu bağlamda örgüt içinde astlarıyla iletişime geçerek bilgi alması gerekmektedir. Ayrıca astlar da beğeni duydukları liderleriyle böyle bir etkileşim ve iletişim içerisinde bulunmayı doğal olarak arzulamaktadırlar. Fakat örgütte lider-üye arasındaki ilişkiyi azaltmak, üyelerin tutumunu yakın arkadaşlıktan çok mesafe ve saygıya çevirmek eğilimi vardır. Oysa bir çok gerçek ve duyguların, özellikle kişisel problemlerin lidere iletilmesi gerekmektedir. Ayrıca bunlar, iletilmesi güç şeylerdir. Bu bağlamda lider, birşeyler yapmak zorundadır. Lider bunları nasıl anlayacaktır? Üyeleri her zaman görmeğe hazır olduğunu, kapısının her zaman açık bulunduğunu söylemek, problemi çözmez. Liderin bir şey söylemesi değil, bir şey yapması gereklidir. Bunun için

¹⁹⁷ Warren Bennis and Harry Levinson, "Two View of Leadership", *Harvard Business Review*, Vol. 47, No. 1, (January-February, 1996), s. 160.

üyelerle karşılıklı etkileşime girmeli ve günün belli bir bölümünü üyelerle geçirmeli, onlarla ilgilendiğini, dost olduğunu göstermelidir. Kısaca lider, bilgilerin iletilmesini istiyorsa kanalların açık olduğunu hareketleriyle belli etmeli, astlarını tanımalı ve bilmelidir. Bu durumda lidere de bazı görevler düşmektedir. Lider, kendisi için son derece zor olan dinleme, işini yapabilmelidir. Bu amaçla astlarıyla ilgilendiğini göstermeli, söyleyeceği bir şey olduğu sürece konuşanın sözünü kesmemelidir. Ancak liderler genellikle enerjik olduklarından ve konuşmayı sevdiklerinden bunu unuturlar.

r- Lider, astlarına güven duymalıdır. Yetki ve sorumluluğu hiyerarşinin aşağılarına yayarak tüm ast gurubunun enerji ve yeteneğine güven duymalıdır.

Yukarıdaki liderlik niteliklerinin dışında yöneticide bulunması gerekli olan başka nitelikler de vardır:

a- Liderin görünüşü, giyimi ve temizliği de önemlidir¹⁹⁸. Tertipli, düzenli, bakımlı, uyumlu ve çekici bir genel görünüme sahip olması, ilk olumlu etkiyi uyandırması açısından gereklidir.

b- Lider canlı, hareketli ve atılgan olmalı ve bu enerjik tavrı ile astları etkilemelidir¹⁹⁹. Liderin enerjik özelliği devamlılık göstermeli ve lider dayanıklı, sağlıklı ve kuvvetli olmalıdır.

c- Lider fiziksel görünümü kadar, ses tonunu, dilbilgisi kurallarını etkin biçimde kullanmalı, akıcı, sürükleyici ve etkileyici bir konuşma becerisi geliştirmelidir.

d- Günümüz lideri, vücut dili denilen sözsüz iletişim araçlarından azami yararlanabilmelidir.

e- Lider, zeki, kuvvetli hafızaya sahip, pratik zeka becerisi ile donanmalı²⁰⁰ ve kararlarında bu durumu yansıtmalıdır.

f- Lider, muhakeme yeteneğine sahip olmalı, doğru çözüm ve kararlar üretebilmelidir.

¹⁹⁸ M. Salim Aşçı, "Yöneticilerin Kapasitelerini Belirlemeye Yönelik Bir Yöntem: Yönetici Envanteri", *Verimlilik Dergisi*, Sayı. 4, (1990), s. 105.

¹⁹⁹ Hicks, *Problem Solving in Business and Management*, s. 73.

²⁰⁰ Mike Johnson, *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, (Çev. Sinem Gül), İstanbul: Gençlik Yayınları A.Ş., 1996, s. 554.

g- Lider, araştırıcı, var olanla yetinmeyen, sorgulayan ve mükemmeli arayan niteliklere sahip olmalıdır.

h- Lider, yeterli bilgi birikimine sahip olmalı, birikimini yerinde ve zamanında kullanmalı, yapıcı ve üretken olmalıdır.

ı- Lider kültürel donanıma sahip olmalı, çok yönlü okumalı, kendini geliştirmeli ve yenilemelidir.

j- Lider gerçekçi olmalı, astları, meslektaşları ve üstlerini ikna edebilmelidir.

k- Lider cesur olmalı, kendine güvenmelidir. Ancak astlarına karşı mütevazı davranmalıdır.

l- Lider soğukkanlı olmalıdır. Lider ateş altında dahi serinkanlı olmak zorundadır. Ancak astlara karşı cana yakın ve girişken olmalıdır.

m- Lider heyecanını gizlememeli, kontrol altına alabilmelidir. Burada liderin insani niteliği ön plandadır.

n- Lider esprili olmalıdır. Espri gücü lideri daha çekici kılacak, grupla etkileşimini artıracaktır.

o- Lider sevecen, teşekkür eden, hatasını görebilen, gereğinde kararından dönebilen özelliklere sahip olabilmeli ve özeleştiri yapabilmelidir.

ö- Lider, dış çevre, üstler, meslektaşlar ve astlar ile iyi bir iletişim kurabilmelidir. İletişim becerisi, bilgiye dayanmalı, bu birikimi ve beceriyi sürekli geliştirmelidir.

p- Dürüstlük liderin en değerli vasfı olmalıdır²⁰¹.

r- Lider, grup çalışma yöntemlerini bilmeli, etkinlikle grup çalışmasına katılmalı, grubu birleştirici ve yönlendirici olmalıdır.

s- Lider, uyumlu olmalı, grubun aidiyet duygusuna önem vermeli ve geliştirmelidir. Aidiyet duygusunu geliştirici semboller, logolar ve marşlar oluşturmalıdır.

t- Lider örgüt amacının yüceltmeli, grubunu örgüt amacına yönelik olarak motive etmelidir.

²⁰¹ Hicks, *Problem Solving in Business and Management*, s. 73.

u- Lider danışmaya önem vermeli, katılmalı yönetim ilkelerini bilmeli ve uygulamalıdır²⁰².

w- Lider, grup üyelerinin baskıdan uzak farklı düşüncelerini seslendirebilecek ortam oluşturmali, farklı görüşlerden senteze gidebilmeli ve uzlaştırıcı olmalıdır. Örgütün dinamizmi ancak farklı düşüncelerle sağlanabilir.

x- Lider geleceği görebilmeli, hedefli, planlı olmalı, hedefine doğru yılmadan yürümelidir²⁰³.

y- Küçük, büyük engelleri aşma iradesine ve mücadele gücüne sahip olmalıdır.

z- Lider eğitici-öğretici olmalı, astlarına, çevresine rehberlik yapmalıdır.

2.6. Endüstriyel Örgütlerde Liderlik Biçimleri

Liderlik tek tarz ve özellikte değildir. Liderlerin görevlerini yerine getirmedeki farklı davranışları, liderliğin sınıflandırmasına sebep olmuştur. Bu yüzden çeşitli liderlik biçimleri ortaya çıkmıştır.

Liderlik biçimi, bir yöneticinin başkalarını yönetmede otoriteyi kullanma şekli²⁰⁴, veya liderin üyelerini etkileme biçimidir.²⁰⁵ Liderlik biçimi, yöneticinin astlarıyla olan davranışlarını etkilemekte ve liderliğin yerine getirilmesinde çok önemli bir role sahip bulunmaktadır²⁰⁶.

Liderlik biçimleri, uygulamadaki felsefe, yetenek ve tutumları gösterir ve motivasyon, güç ve işe veya insana yönelme esasına göre farklılaşır²⁰⁷. Bir yöneticinin seçtiği liderlik biçimi, onun lider olarak etkinliğini belirler. Uygun liderlik biçiminin seçimi örgüt amaçlarının başarılmasına yol açarken uygun olmayan liderlik biçimi

²⁰² Aşçı, a.g.e., s. 107.

²⁰³ House and Aditya, a.g.m., s. 447.

²⁰⁴ David J. Rachman and Michael H. Mescon, **Business to Day**, Seventh Edition, USA: by McGraw-Hill, Inc., 1993, s. 165.

²⁰⁵ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, USA: by McGraw Hill, Inc., 1992, s. 298.

²⁰⁶ Lawrence R. Jauch and William F. Glueck, **Business Policy and Strategic Management**, Fifth Edition, USA: by McGraw-Hill, Inc., 1988, s. 356.

²⁰⁷ Keith Davis and John W. Newstrom, **Human Behavior at Work Organizational Behavior**, Eighth Edition, USA: by McGraw-Hill, Inc., 1989, s. 213.

örgütsel amaçlara ulaşmada bir engel olarak görüleceği gibi çalışanlar üzerinde olumsuzlukların ortaya çıkmasına da neden olabilir²⁰⁸.

Liderlik literatürüne bakıldığında, gerek liderin ortaya çıkış şekli ve gerekse bu görevi yerine getirirken takip ettiği davranış açısından pek çok liderlik biçiminden söz edildiği görülecektir. Bu sınıflandırmalar daha ziyade ihtiyaridir, hiç bir şekilde belirli değildir²⁰⁹ ve çok farklı esaslara dayanmaktadır. Değişik şekillerde yapılan bu sınıflandırmalar ya demokratik, katılımcı, destekleyici veya insana yönelik ya da otokratik, direktifçi veya işe yönelik bir çerçeve etrafında toplanabilir²¹⁰. İlerdeki bölümlere açıklık getirmesi için söz konusu değişik sınıflama şekillerinin ayrıntılı olarak incelenmesi uygun görünmektedir.

2.6.1. Ortaya Çıkış Şekline Göre Liderlik Biçimleri

Güç ve etkileme nitelikleri bakımından iki tür liderlikten söz edilebilir: Biçimsel liderlik ve biçimsel olmayan liderlik.

2.6.1.1. Biçimsel Liderlik

Biçimsel lider, örgüt içerisinde hiyerarşik pozisyona tayin edilmiş kişidir²¹¹. Bu lider, biçimsel örgüt yapısına bağlı olarak oluşmaktadır. Biçimsel örgütlerde üyelerin görev ve yetkilerini belirleyen emir, ilke, kural ve yöntemler mevcuttur. Kimin kime bağlı olduğu ve emir aldığı açıkça bellidir. Görev, yetki ve sorumlulukların dağılımı örgüt amaçlarına ulaşılacak şekilde yapılmıştır²¹².

Biçimsel örgütlerde, lider-üye ilişkileri formel olarak tespit edilmiştir. Liderin yönlendirdiği üyelerin hiyerarşik aşamada yerleri ve fonksiyonları belirlenmiştir, dolayısıyla iletişimde hiç bir zorluk çekilmez. Lider ile üyelerin birbirlerinden beklentileri formel olarak düzenlendiğinden, hangi görevi kimin ve nasıl yerine getireceği ve kimden emir alacağı yönetmeliklerde belirtilmiştir. Görevde devamlılık esastır. Biçimsel örgütlerde görev ve yetkileri belirleme işi, lider tarafından yerine

²⁰⁸ Hick and Gullett, a.g.e., s. 234.

²⁰⁹ Farland, a.g.e., s. 255.

²¹⁰ Farland, a.g.e., s. 255.

²¹¹ Farland, a.g.e., s. 257.

²¹² Tosun, İşletme Yönetimi, s. 235.

getirilir. Biçimsel lider, örgütün biçimlendirilmesinden, işlerin nasıl yapılacağına tespitine kadar yetki ilişkilerini de kapsayacak şekilde her şeyi belirler.

Biçimsel örgütler, çeşitli fonksiyonları görmek üzere oluşturulmuşlardır. Dolayısıyla liderin komutası altında yürütülen işlerin kontrolü de örgüt lideri tarafından yerine getirilir.

Biçimsel örgüt lideri, aynı zamanda ilişkileri ve yetkileri belirlenmiş bir örgüt üyesidir. Ancak diğer grup üyeleri üzerinde farkedilir bir etkinliğe sahiptir. Biçimsel örgüt lideri, taşıdığı özellikler veya örgüt ile olan ilişkileri açısından örgütün tabii lideri durumunda olabilir.

Biçimsel liderin örgüt üyelerince benimsenmesi gerekmez. Lider otoritesini pozisyonundan alır. Bu pozisyonu işgal ettiklerinden ve otoriteye sahip olduklarından dolayı emirler verebilirler, kararlar alabilirler ve politikaları belirleyebilirler. Statülerinin sağladığı yetki ve hakların bir sonucu olarak yasal, ödüllendirici ve zorlayıcı güç kaynaklarına sahiptirler²¹³.

Biçimsel lider, endüstriyel örgütler için tipik lider çeşididir. Bu lider grup içerisinde kendiliğinden ortaya çıkmaz, genellikle örgüt hiyerarşisinde daha yüksek pozisyonda bulunan kişi tarafından seçilir²¹⁴.

Biçimsel liderin otoritesi daha çok üstün verdiği pozisyonun muhafaza ile ilgilidir. Bu lider, örgüt politikalarını ve lider olarak kendisinin belirlediği amaçları gerçekleştirme yönünde çaba harcar²¹⁵.

2.6.1.2. Biçimsel Olmayan Liderlik

Örgüt içerisindeki türlü yaklaşımlardan ötürü, formel örgütün dışında yeni ve formel örgütten ayrı olarak informal örgütler veya gruplar doğar. Bu durumda biçimsel olarak tayin edilmiş bir liderin bulunduğu grupta yardımcı liderlik rolüne ihtiyaç

²¹³ Farland, a.g.e., s. 257.

²¹⁴ Farland, a.g.e., s. 257.

²¹⁵ Farland, a.g.e., s. 256.

duyulabilir. Bu yardımcı liderlik rolünü, biçimsel olmayan lider üstlenir²¹⁶. Biçimsel olmayan lider, hemen hemen tüm endüstriyel örgütlerde mevcuttur.

Informel gruplar, formel grubun önceden kurulmuş olduğu bir durumdan ortaya çıkabilirler. Ancak yüzyüze durumlardan kaynaklanırlar ve varlıklarını denetim yetkisi olan biri tarafından örgütlenmiş olmalarından çok, yalnızca, kişiler arasında süregelen etkileşime borçludurlar. Bu tür grupların yapılandırılmasında herhangi bir yasal ya da formel otoritenin varlığı hiç yok denecek kadar azdır.

Informel gruplarda yer alan üyeler, “biz ruhuyla” hareket ederler, grup normlarını benimseyip uygularlar, grubun parçası olmakla gurur ve tatmin duyarlar ve grup amaçlarına sınıksız bağlıdırlar²¹⁷.

Informel grubun inanç ve etkinlikleri üzerinde en büyük etkiye sahip olan kişi biçimsel olmayan lider olarak belirir. Eylemi başlatan, emirleri veren, kararları alan, üyeler arasındaki problemleri çözme görevi üstlenen ve yargıda bulunan hep odur. Beğeni ve beğenmezlik gösteren, yüreklendiren, heveslendiren, özendiren ve her türlü etkinliğin en önünde giden yine odur.

Biçimsel olmayan lider, gruptaki başka kişilerin davranışları üzerinde makul bir etkileme gücüne sahip olan kişidir²¹⁸. Bunlar endüstriyel örgütlerde yer alan fakat yasal gücü bulunmayan üyelerdir. Bir başka ifadeyle biçimsel olmayan lider, yönetici tarafından seçilmeyen, grup içinden çıkan, grubun oluşturduğu bir liderlik modelidir. İkna etmek ve etkilemek yoluyla üyelerine yön verir. Formel yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkisi biçimsel liderden daha fazladır²¹⁹. Çünkü biçimsel olmayan lider genellikle astlarını biçimsel liderin katılmayacağı şekilde yönetir²²⁰.

Informel grupların çalışmaları çoğu kez yalnız biçimsel olmayan lider ve üyelerince bilinir. Biçimsel olmayan lider ve bu tür bir örgütte bulunanlar çalışmalarını saklama yoluna gidebilirler. Çünkü, örgütün başında bulunan yöneticiye veya bazı kişilere cephe almak veya bazı girişimlerde bulunmak için böyle bir örgütlenme yoluna

²¹⁶ Paul Tompson and David Mc Hugh, **Work Organization**, Second Edition, London: by McMillan Press Ltd., 1995, s. 288.

²¹⁷ Şimşek, **a.g.e.**, s. 90.

²¹⁸ Farland, **a.g.e.**, s. 258.

²¹⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s. 183.

²²⁰ Farland, **a.g.e.**, s. 258.

gidilmiştir. Böyle bir gruba katılanlar arasında ortak bir kader birliği, yakınlık, güven, tanınma, ve bağlılık duygusu mevcuttur. Aralarında dayanışma, bazı problemleri beraberce çözümlene yolunda atılımları da vardır. İçlerinden birine yapılan işlem hepsini ilgilendirmektedir. Birine karşı yapılan bir saldırı sonucunda örgüt içinde biçimsel olmayan liderin şahsında bir karşı koyma duygusu uyanabilir. Bu durum kişisel çıkarlardan çok, mesleksel dayanışma ve grupsal gururla ilgilidir²²¹.

Endüstri örgütlerindeki yöneticilerin eğilimi, bu liderlik çeşidini görmezlikten gelmek ya da önem vermemek ve hatta daha otoriter nitelikteki liderlikle onu yok etmektir. İdeal olarak istenen, biçimsel liderin ayrıca biçimsel olmayan lider olmasıdır. Fakat böyle bir durum çoğu zaman gerçekleşmez²²² ve hatta bazen biçimsel olmayan liderle çatışmaya girilebilir.

Bazı biçimsel olmayan liderler, örgütün ilişki içinde olduğu formel örgütlerce de desteklenebilir. Biçimsel olmayan lider, grubun ortaya çıkış amacını kişiliği ile en çok birleştiren grup üyesi de olabilir. Bu durumdaki lider, grup üyelerini amaç doğrultusunda sürekli hareket halinde tutan kişidir. Her ne kadar bir informel grupta birden fazla lider var gibi görülürse de, bu kişilerin içlerinden birisi diğerlerine oranla daha belirgin olup, liderlik görevini üstlenmiştir²²³.

Biçimsel çalışma ortamında bir ya da birden fazla biçimsel olmayan liderin bulunması da mümkündür. Örneğin, bir kişi bilgisi nedeniyle başkalarını etkileyebilirken bir başkası ise diğer üyelerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını dikkate aldığı için etkili olabilir ya da bu liderlerden birisi biçimsel liderken diğeri biçimsel olmayan lider olabilir.

Biçimsel liderliğin örgütteki önemini vurgulamaya yönelik araştırmalar, yöneticinin uygun olmayan liderlik sürecine yöneldiğinde, biçimsel olmayan liderliğin bu boşluğu doldurmaya çalıştığını ortaya koymuştur. Yine biçimsel ve biçimsel olmayan liderliğin etkisini araştırmaya yönelen çalışmalardan bazıları, örgütler açısından her iki liderlik biçiminin önem taşıdığı sonucuna ulaşmıştır.

²²¹ Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Ankara: Yargı Yayınları, 1993, s. 80.

²²² Farland, a.g.e., s. 258.

²²³ Erdoğan, a.g.e., s. 323.

Biçimsel lider, biçimsel olmayan grupta yer alan lider ve üyelerini, başında bulunduğu biçimsel örgütün amaçları doğrultusunda çalıştırabilirse başarı oranı artar. Bu nedenle örgüt yöneticisi, önce günümüzün değişen şartlarını iyi analiz edip birer değişimci lider olmalı, örgüt içerisindeki gruplaşmaları yakından izlemeli ve üyelerin eğilimlerini öğrenmek için çaba göstermelidir. Olası gelişmeler biçimsel olmayan lider ve üyelerine zamanında haber verilmelidir. Örgüt içerisinde meydana gelebilecek direnmelere samimi bir şekilde yaklaşp, varsa problemin giderilmesinde işbirliği yolları aranmalıdır²²⁴.

Biçimsel liderlik ile biçimsel olmayan liderlik süreçleri değişik açılardan farklılık gösterir. Temel farklılık, etkileyebilme yeteneğine dayanmaktadır. Biçimsel lider, örgütün kendisine verdiği mevkiye dayanarak astlarının davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu imkan doğal liderlerin elinde yoktur. Ancak biçimsel liderin örgütsel yapıya dayanan mevki yetkisine sahip olması astlarının davranışlarını her zaman etkileyebileceği anlamına gelmemelidir. Yöneticinin pozisyona dayalı yetkisi bireylerin davranışlarını etkilemeye yeterli olmayabilir. Etkileme çabaları başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu açıdan biçimsel olmayan liderin grup üyeleri tarafından benimsenmesi onların ihtiyaçlarına en iyi cevap verebilen kişi olması nedeniyle biçimsel lidere kıyasla üstün olduğu söylenebilir. Biçimsel liderin etkinliği kendini gruba benimsetmesi, diğer bir deyişle, biçimsel olmayan liderde olduğu gibi grubundan da yetki almasına bağlıdır.

Öte yandan biçimsel lider, örgütün yönetsel alt sisteminin bir parçası olması nedeniyle biçimsel olmayan lider için söz konusu olmayacak bir dizi imkandan yararlanabilmek durumundadır. Yönetici, ortaya çıkan yönetsel aksaklıklarda, örgütteki diğer uzman birimlerden veya yetersizliklerin giderilmesi için örgütün eğitim imkanlarından yararlanabilir. İformel grup lideri ise bu tür durumlarda sadece kendisine ve grubuna dayanmak zorundadır. Ayrıca biçimsel lider kendi üstlerinin desteğine de sahiptir.

²²⁴ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul: Timaş Yayınevi, 1992, s. 112.

Grup amaçlarının oluşturulması açısından da biçimsel ve biçimsel olmayan liderlerin oynadıkları roller farklıdır. Yönetici üstleri tarafından belirlenen sınırlar çerçevesinde grup amaçlarını belirler. Kendi benimsediği amaçları yerine getirme imkanı sınırlıdır. Biçimsel olmayan liderin ise bu açıdan daha önemli rol oynadığı, daha büyük bir hareket özgürlüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Biçimsel lider bir yandan üstlerine bir yandan da grubuna karşı olmak üzere iki yönde sorumluluk taşır. Bu nedenle sorumlu olduğu bu iki grubun çoğu kez çatışan amaçları arasında uzlaşma sağlamak zorundadır. Biçimsel olmayan liderin sorumluluğu ise sadece kendisini lider olarak kabul etmiş grubuna karşıdır.

2.6.2. Güç Kullanım Şekline Göre Liderlik Biçimleri

Örgütün faaliyet alanı ve çeşitliliği, yapısal ve çevresel problemler liderin çalışma şeklini etkiler. Dış etkilere açık, daha çok üyeler üzerinde akılcı etkiler bırakan örgütsel yapılarda liderin takınacağı davranış tarzı, sınırlı dış etkileşimlere sahip ve katı disiplin anlayışının hakim olduğu örgütsel yapılardaki davranış biçimlerinden büyük ölçüde farklı olacaktır. Bu gibi farklı çalışma biçimlerine göre lider, örgütsel yapıyla çelişmeyecek bir modeli kendisine seçer. Bu nedenle her zaman ve her yerde aynı liderlik davranış biçiminin uygulanacağını beklemek yanlış olur. Bu bağlamda liderlik hareket biçimlerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

2.6.2.1. Otokratik Liderlik Biçimi

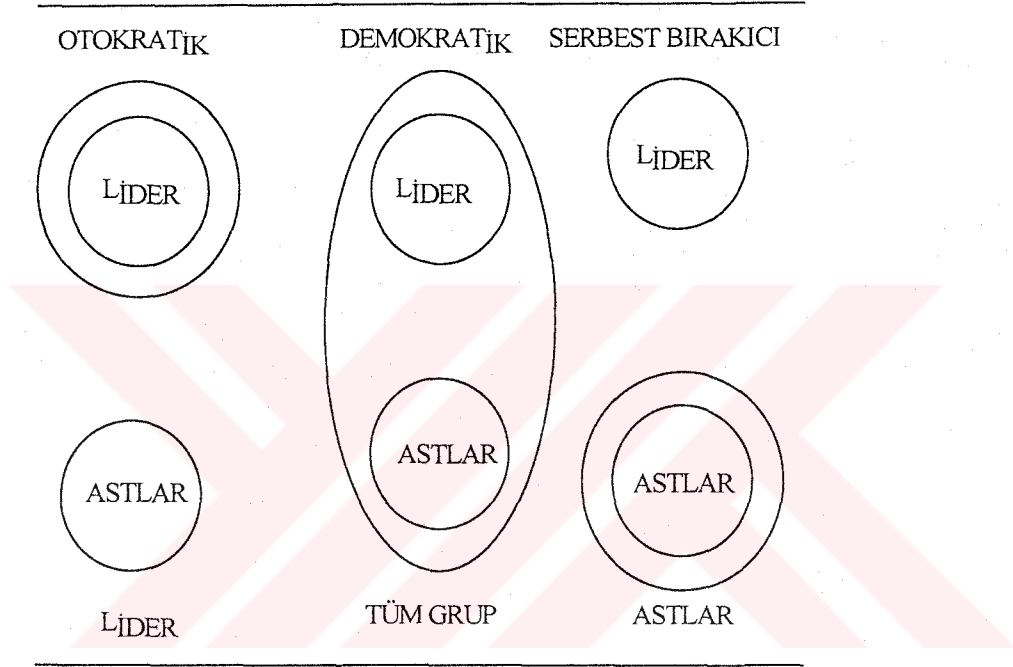
Otokratik lider, güç ve yetkinin kendisinde toplanmasını arzular, kendilerine söyleneni yapan astlar için tüm iş ortamını yapılandırır, yetki ve sorumluluğun hepsini kendi üzerinde yoğunlaştırır²²⁵ ve astlarının yönetimde söz sahibi olmalarını istemez. Mal ve hizmetin miktarı yani yüksek verimlilik otoriter liderin yönetim anlayışını oluşturmaktadır.

Otokratik lider, emir veren ve itaat bekleyen kişidir²²⁶. Alınan kararı zorla kabul ettirir ve etrafı evetçi insanlarla çevrilmiştir, emre uyanlar ödüllendirilir uymayanlar ise

²²⁵ Davis and Newstrom, a. g.e., s. 215.

²²⁶ Koontz and Wehrich, a.g.e., s. 440.

cezalandırılır. Otoritesi sahip olduğu güç ve kuvvete dayanır²²⁷. Lider astlarla ilişkilerinde dogmatiktir. Emirlerinin nedenlerini arasına söyler. Eylemlerini ise açıklamaz. Astlar veya üyelere gelen karara ve uygulamaya ilişkin önerileri nadiren kabul eder. Otoriter lider şekilde de görüldüğü gibi üyeler arasındaki iletişimi en düşük seviyeye indirerek, iletişimi liderin kontrol edebileceği bir şekilde olmasına çalışır ve yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar. aksini kuşku ile karşılar²²⁸.



Kaynak: Davis Keith and John W. Newstrom, **Human Behavior at Work Organizational Behavior**, Eight Edition, USA: by McGraw-Hill, Inc, 1989, s. 216.

Şekil 2. 2: Güç Kullanımında Değişik Liderlik Biçimleri

Otoriter lider, amaçlara ulaşmak için genellikle örgüt pozisyonundan kaynaklanan korku ve tehdit unsurlarını kullanmaya yönelir ve güç kullanarak astları istediği yöne sevk edebilir. Bu yöneltme işleminde başkalarının fikir ve ihtiyaçlarını çok az farkedebilir ya da hiç farketmez. Otoriter lider çoğu zaman başarısından dolayı belirli bir mevki, itibar veya güven kazanır fakat astlarının başarısızlığından sorumlu tutulur.

Sert mizaçlı ve otoriter liderleri üç gruba ayırmak mümkündür. Birinci grubu sert yaradılışlı ama becerikli ve dürüst liderler oluşturur. Bu liderler aldıkları kararın doğruluk ve uygunluk derecesi yüksek olacağı için görev yaptıkları örgütlere yararlı

²²⁷ Armstrong, **How to Be Even Better Manager**, s. 169.

²²⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 183.

olurlar. İkinci grubu, güdüleme tarzı olumlu liderler oluşturur. Bu liderler astlarının verimli ve işten tatmin olmalarını sağlayabilir. Liderin otoriter olması astları için rahatsız edici değildir. Aksine lidere bağımlı olmak pekçok kişi için rahatlatıcıdır²²⁹. Çünkü otoriter çevrede yetişen astlar otoriter liderle çalışmaktan memnun olabilirler. Kısaca bu tarz lider işle beraber astlarını da düşünürler. Üçüncü grubu ise beceriksiz, yeteneksiz ve çabuk kızan liderler oluşturmaktadır. Bu liderler astlarını olumsuz yönde etkiledikleri gibi örgüte de zararları dokunabilir. Kararlarında kişisellik yani kendini kabul ettirme ön plandadır. Astların isteksiz iş yapmalarına neden olurlar. Bu liderler bilgisizlikleri ortaya çıkmasını diye otoriter davranırlar.

Otoriter liderin başında bulunduğu grupta sorumluluğu başkasına yüklemek, dedikodu ve iftira yaygındır. Grup, güvensiz, gerilimli, saldırgan bir eğilime sahiptir ve içine kapanıktır²³⁰.

Otoriter liderliğin yumuşak biçiminde ise, lider tüm çalışanlara hükmeder, tüm standartların kaynağıdır ancak otokratlığı kabul etmez. Standartların karşılanmasındaki herhangi bir başarısızlık onu incitir, kızdırır, şaşırır, durumu kendisine karşı bir sadakatsizlik olarak nitelendirir. Böyle bir grup uysal ve uyusuktur, üstüne danışmadan hiçbir inisiyatif göstermez, sorumluluktan kaçma söz konusudur²³¹.

Otokratik liderliğin bazı yararları lider için güçlü bir güdü ve ödül sağlamasıdır. Kuvvetli bir sevk ve idare gücü sağladığı için genellikle liderin tatmini yüksek olur. Bu liderlik biçimi hızlı karar almaya imkan verir. Çünkü tüm grup için sadece bir tek kişi karar verir²³².

Otokratik liderliğin başlıca sakıncaları, otoritenin ölçsüz kullanıldığı ve motivasyona gerekli özenin gösterilmediği durumlarda insanların nefretine hedef olmasıdır. Tatminsizlik, düşük moral ve çatışma, otokratik ortamlarda kolayca gelişebilir. Astlar güdülendikleri için değil, öyle yapmaları gerektiği için üretmekte olduklarını hissedebilirler. Astlara kendilerini geliştirme imkanı verilmemektedir.

²²⁹ Farland , a.g.e., s. 255.

²³⁰ Turgay Ergun, **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Ankara; Sevinç Matbaası, 1981, s. 19.

²³¹ Ergun, a.g.e., s. 19.

²³² Hicks and Gullett, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, s. 235.

Lidere aşırı ölçüde bağlı oldukları görülebilir²³³. Astlara aşırı derecede yüklenme, onların örgütteki adaptasyonlarını engelleyebilir. Karar alma safhasında üyelerin hiç bir katkısının olmaması, onların örgütte gerçekleştirilmek istenenleri bilmemesi, ulaşılmak istenen sonuçlarla ilgili olarak güvensizliğe iter. Bu açıklamalara dayalı olarak otoriter liderliğin tipik belirtileri şöyle özetlenebilir²³⁴.

a- Grup üyeleri lidere yol gösterici olarak aşırı ölçüde bağımlıdırlar- çok basit de olsa-herhangi bir hareket yapmaktan çekinirler. Sadece söylenen şeyi uygulayan insanlardır ve performansdan doğan sorumluluğu kabullenmezler.

b- Grup üyeleri düşük motivasyon seviyesine sahip olma eğilimi taşırlar. Kendilerine ne yapmaları gerektiği söylenmiş olduğundan, görevlerini yerine getiren robotlar olarak görülürler.

c- Grup üyelerinin fikri sorulduğunda, çoğunlukla liderinki ile uyum içinde olduğu görülür ancak kendi aralarındaki konuşmalarda uyumsuzluk hemen farkedilebilir.

d- Grup üyeleri birbirleriyle konuşurken ya da lideri dinlerlerken, mesaja dikkat etmeye zorlandıkları görülür.

e- Grup üyeleri lider yanlarından ayrıldığı zamanlarda pek çok şikayetlerini açığa vururlar.

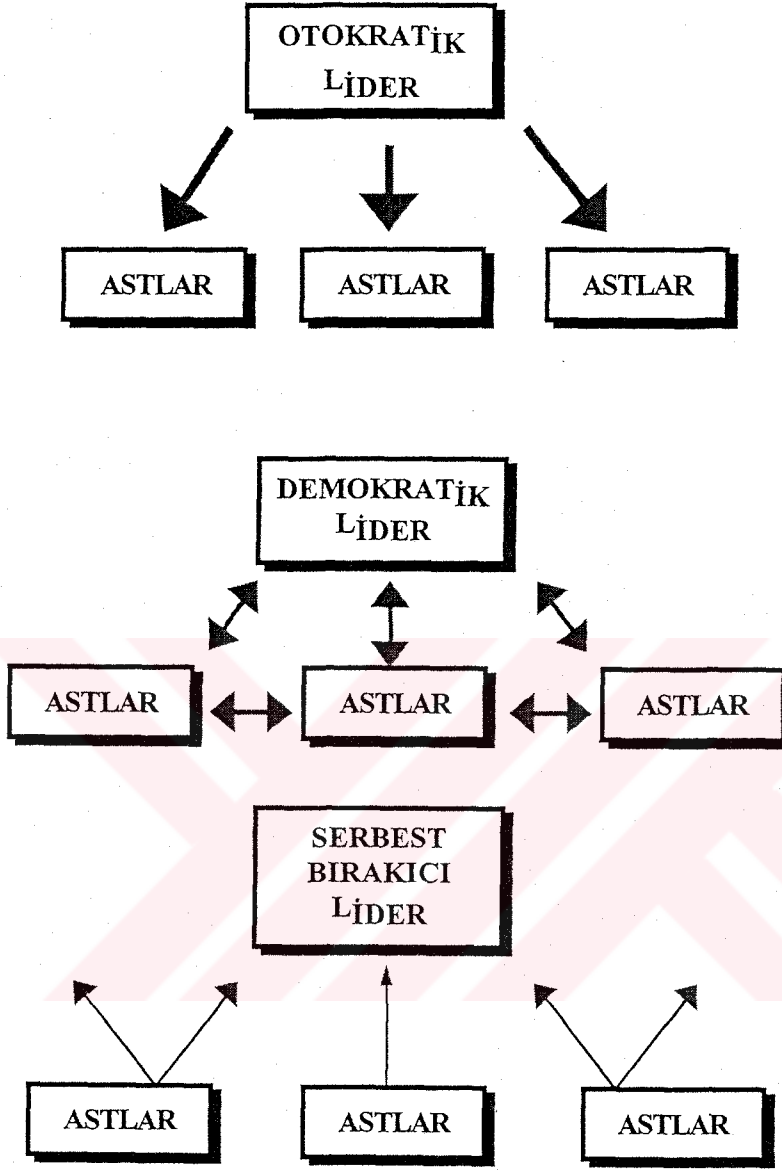
f- Yüksek işgücü devri söz konusudur.

g- Gülümseme, gururlanma gibi sözselsel ya da sözselsel olmayan tatmin ifadelerinin çok az olduğu görülebilir. Liderin varlığı durumunda üretim iyidir fakat yokluğunda düşmektedir. Lider pozisyonunun çok farkındadır.

h- Lider, ücreti çalışma karşılığında verilen bir ödül olarak görmekte ve insanları motive edecek tek aracın ödül olduğuna inanmaktadır.

²³³ Oktay Alpugan, **Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluş ve Yönetimi**, 2. Baskı, Trabzon: Der Yayınları, 1994, s. 276.

²³⁴ Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars, **Management: Skills and Application**, Seventh Edition, USA: by Allan L. Sheets, 1995, s. 378.



Kaynak: Harold Koontz and Heinz Weirich, *Management*, Ninth Edition, USA: by McGraw-Hill, Inc., 1988, s. 441.

Şekil 2. 3: Üç Liderlik Biçimi ve Etkileme Akışı

ı- Grup üyeleri arasında çok az bir güven ve itimat vardır.

j- Nihayet lider ve üyeler arasında çok az toplu etkileşim görülür. Grup etkinlik ve verimliliği dikkate alındığında çıktılarının adedi belki çok yüksek olabilir ancak kalitenin düşük olduğu görülebilir.

2.6.2.2. Demokratik Liderlik

Katılnalı liderlik, amaçların lider ve astlar tarafından katılnalı olarak tespit edildiği yönetim şeklidir²³⁵. Katılnalı liderler astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş kişilerdir. Yönetimde tüm yetkiyi kendilerinde toplamazlar. Astların katılımını sağlayarak kararları almayı tercih ederler. Demokratik lider gücünü hem yetkilerinden hem de astlarından alır²³⁶. Şekil 2.2'de görüldüğü gibi lider ve grup, sosyal birim olarak hareket ederler. Astlar, görevlerini etkileyen şartlardan haberdardır ve bu, onların fikirlerini ve önerilerini destekleyen bir durumdur²³⁷.

Katılnalı yönetimde grup içerisinde daha fazla etkileşim bulunduğundan liderlik fonksiyonları grup üyeleriyle paylaşılır. Karar alma, politika belirleme, örgütleme ve yürütme faaliyetlerinde grup üyelerinin daha fazla söz söyleme hakkı vardır²³⁸.

Kararlara katılmanın amacı, örgütsel amaçlara ulaşmada astların işbirliği yapmalarını sağlayabilmektir. Astların kendilerinde katıldıkları kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla üretkenliği artıracaklarına inanılır. Kararlara katılma ile lider, ferdi olarak karar vermek sorumluluğundan kurtulur ve kendi insiyatiflerinin risklerini taşır, ancak karar verme sorumluluğundan veya kendine bağlı elemanlar üzerindeki gücünden soyutlanamaz²³⁹.

Demokratik lider çok farklı şekilde çalışır. Güç, korku ve statüden çok ikna etmek ve örnek olmak gibi yollarla astları etkilemeye çalışır, astlarının fikir ve hislerine değer verir, kendilerinin önemli olduklarını hissettirir ve kendi kişisel amaçları ile grubun ve üyelerin ferdi amaçlarını birleştirir²⁴⁰.

Şekil 2.3'te görüldüğü gibi, katılnalı liderlikte iletişim çok yönlüdür. Fikirler gerek astların kendi aralarında gerekse astlar ile lider arasında iletilir²⁴¹. Böylece

²³⁵ Stephen J. Guastello, "Facilitative Style, Individual Innovation, and Emergent Leadership in Problem Solving Groups", *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 29, No. 4, (Fourth Quarter, 1995), s. 226.

²³⁶ Güney, a.g.m., s. 213.

²³⁷ Davis and Newstrom, a.g.e., s. 216.

²³⁸ Mullins, a.g.e., s. 429.

²³⁹ Hicks and Gullett, *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, s. 236.

²⁴⁰ Farland, a.g.e., s. 255.

²⁴¹ Hicks ve Gullett, *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, s. 236.

sınırlandırılmamış iletişim teşvik edilir. Katılnalı lider, astlarını çok az denetime tabi tutar²⁴². Bu denetim sonucunda genellikle ödül sistemini kullanır, ceza uygulaması ise yoktur²⁴³.

Kararlara katılma yöntemi, yönetici ile astlar arasında daha olumlu ilişkilere, moralin yükselmesine ve işten tatmin duyulmasına, lidere daha az bağımlı olmaya ve işe olan ilginin artmasına neden olabilir²⁴⁴.

Katılnalı liderlik yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına neden olur ve astların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunur. Grup içi yüksek tansiyon ve gerilim ortadan kalkar yerini yüksek çalışma gücü alır²⁴⁵.

Bütün bunlara karşılık katılnalı liderlik biçiminin sakıncalı yanları söz konusudur. Bu yöntem her şeyden önce zaman kayıplarına yol açmakta ve önemli önemsiz tüm karar sistemi yavaş işlemektedir. Acil karar almanın gerektiği durumda bu liderlik tarzı başarısızlığa uğramaktadır. Astlar grubunun büyük olması ile masraflar artmaktadır. Herkesin uzman olmadığı konularda fikir vermeye zorlanması, astları zor durumda bırakabilmekte ve yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir²⁴⁶. Bu açıklamalardan sonra katılnalı liderlik biçiminin özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir²⁴⁷.

- a- Lider ile grup ortak olarak karar alırlar.
- b- Lider karar alacağı zaman düşüncesini gruba açıklar.
- c- Eleştiri ve övgü objektif olarak yapılır.
- d- Yeni fikirler ve değişim hoş karşılanır.
- e- Grup içerisinde sorumluluk hissi geliştirilir.
- f- İş ve verimliliğin niteliği genellikle yüksektir.
- g- Grup genellikle başarıyı hisseder.

²⁴² Rachman and Mescon, a.g.e., s.166.

²⁴³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.184.

²⁴⁴ Alpugan, a.g.e., s. 276.

²⁴⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.184.

²⁴⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996, s. 409.

²⁴⁷ Rue and Byard, a.g.e., s. 378.

2.6.2.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı lider, astlarına çok fazla bağımsızlık vererek ya da çalışmalarında serbest bırakarak gücünün çok azını kullanır. Bu liderin amaçlarını belirlemesi astlara bağlıdır ve kendileri amaçlara ulaşmada aracıdırlar²⁴⁸. Bu liderlik biçimini benimseyen yönetici, grup üyelerinin kendi-kendilerine daha iyi çalışabileceklerini ileri sürer²⁴⁹. Bu sebepten bunlar grup faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri olarak gören ve grup üyelerine emir vermeyen liderdir. Güç ve yetki tamamen grup üyelerindedir²⁵⁰. Serbest bırakıcı lider güç ve sorumluluktan kaçınır. Amaçların belirlenmesi ve problemlerin çözümü işini gruba bırakır. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve kendi güdülerini kendileri harekete geçirirler. Lider grup dışındaki kişilerle ilişki kurmak ve grubun işini başarması için gerek duyduğu bilgiyi toplamak ve kaynakları sağlamakla görevlidir. Serbest bırakıcı liderlik biçiminde liderin grubu güdülemede başarısız olduğu görülebilir. Bu liderlik biçiminde örgütün farklı şekillerde birbirine zıt amaçlar peşinde ilerleme eğilimi görülür. Böyle bir eğilim kargaşaya neden olabilir²⁵¹.

Serbest bırakıcı liderlik biçiminde astlara bir amaç bildirilir ve bunu kendi yetenekleriyle gerçekleştirmeleri için serbest bırakılır. Lider sadece kendisine başvurulduğu zaman yardımcı olur²⁵². Bu açıklamalarda ve şekil 2.3'de görüldüğü gibi, serbest bırakıcı liderlikte sadece problem olduğunda astlardan lidere doğru olan çok seyrek olarak başvuru bir iletişim söz konusudur. Şayet grup, güç amaçları başarmaya çalışırsa, lider üyelerini amaçları en iyi şekilde belirlemeleri için teşvik eder²⁵³. Çünkü bu liderlik biçiminde grup üyeleri amaç, plan ve politikalarını kendileri belirlemekte, icra ile ilgili kararları kendileri almakta ve uygulamaya aktarmaktadırlar. Üyeler kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözümü bulma konusunda motive edilmişlerdir. Gerekli gördükleri zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak problemleri çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte, en uygun kararları

²⁴⁸ Koontz and Wehrich, a.g.e., s. 440.

²⁴⁹ Mullins, a.g.e., s. 429.

²⁵⁰ Alpugan, a.g.e., s. 276.

²⁵¹ Davis and Newstrom, a.g.e., s. 217.

²⁵² Hicks and Gullett, *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, s. 237.

²⁵³ Rachman, a.g.e., s. 166.

almaktadır. Lider sadece fikri sorulduğunda görüşlerini bildirir. Fakat bu görüş üyelerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir²⁵⁴.

Serbest bırakıcı liderliğin, astların bağımsızlığını artırmak ve grubun bir üyesi olarak iş görmeye zorlamak gibi yararı vardır²⁵⁵. Ancak mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, tecrübe ve bilgiye sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmede ve sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu liderlik tarzı uygulanabilir. Aksine kültür seviyesi düşük, iyi bir işbölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun gruplarda bu tarz liderliğin yürümeyeceği ifade edilebilir. Çünkü serbest bırakıcı liderlik, otorite kullanımını adeta ortadan kaldırmaktadır. O halde bu liderlik biçiminin kullanımından doğabilecek ilk sakınca, grup içerisinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirine zıt amaçlara yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakıncası, tembel ve işten kaçmanın yollarını arayan kimselerin kargaşayı ve anarşiyi artırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma girişimlerinin çoğalmasındır²⁵⁶.

Özet oluşturması açısından serbest bırakıcı liderlik biçiminin önemli özellikleri, aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁵⁷.

- a- Lider, liderlik yeteneğine güvenmez.
- b- Grup amaçları lider tarafından oluşturulmaz.
- c- Kararlar onu yapmaya istekli olan grup üyeleri tarafından alınır.
- d- Verimlilik genellikle düşüktür ve iş yavaştır.
- e- Grup üyelerinin işlerine karşı çok az ilgileri vardır.
- f- Grup halinde çalışma ve moral genelde düşüktür.

²⁵⁴ Eren, a.g.e., s. 409.

²⁵⁵ Hicks and Gullett, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, s. 237.

²⁵⁶ Eren, a.g.e., s. 409.

²⁵⁷ Rue and Byard, a.g.e., s. 378.

2.6.3. Güdüleme Şekline Göre Liderlik Biçimleri: Olumlu ve Olumsuz Liderlik

Liderlerin insanları güdüleme biçimleri farklıdır. Lider üyelerini -ekonomik ya da başka türlü- dllendiriyorsa, olumlu liderlik yaklaşımı kullanmaktadır. Şayet sık sık cezalandırmaya başvuruyorsa olumsuz liderlik söz konusudur. Ceza ne kadar ağır ise liderlik de o kadar olumsuzdur. Aynı mantık ödüller için de geçerlidir. Bu nedenle kuvvetle olumludan kuvvetle olumsuza uzanan bir liderlik leği ortaya çıkar. Hemen hemen her yönetici, bu ölçek üzerinde her hangi bir noktadaki iki liderlik biçimini kullanır. Ancak hakim liderlik biçimi, grup içerisindeki genel uygulamayı belirler. Liderlik biçimi, kişinin örgütsel davranış modeliyle ilgilidir. Otokratik model, olumsuz liderlik biçimine yönelme eğilimi taşır, gözetici model biraz daha olumludur ve destekleyici model ise çok daha fazla olumludur. Olumlu liderlik genellikle daha yüksek iş tatmini ve performansla sonulanır²⁵⁸.

Olumsuz liderlik pek çok durumda, kabul edilebilir bir performansa ulaŐır. Ancak beşeri maliyetleri yüksektir. Olumsuz lider insanlara karşı üstünlüklerini gösterir biçimde hareket eder, işten kovma, azarlama ve bir kaç gün ücretsiz bırakma Şeklinde iş yaptırma çalışır ve verimli olmaları için herkesi korkuttukları yanılığısıyla otorite gösterisinde bulunur. Bunlar, liderden çok iŐverendir²⁵⁹.

Olumsuz liderin yönetiminde, astlar her türlü harekette kendilerini korumaya yönelir. Bu yüzden çok önemsiz kararlar bile gereksiz yere belgelenir, lüzumsuz gündemler yazılır, gerek olmayan istatistik ve dosyalar "başkasının hatası" olduğunu kanıtlamak için elde bulunsun diye hazırlanır. Bu gereksiz iŐlemlerin çoğu, olumsuz liderin astlarda uyandırdığı korkudan kaynaklanır.

En yetenekli liderler bile zaman zaman olumsuz liderliğe başvurmak zorunda kalabilirler. Çünkü yetenekli liderler bile bir astı olumlu biçimde nasıl gdleyeceklerine her zaman karar veremezler.

²⁵⁸ Davis and Newstrom, a.g.e., s. 216.

²⁵⁹ Davis and Newstrom, a.g.e., s. 216.

2.6.4. Eğilim Şekline Göre Liderlik Biçimleri: İnsana İlgili ve Yapıyı Harekete Geçirme

Astlarla ilgili iki farklı liderlik biçimi, insana ilgi ve yapıyı harekete geçirmedir ki. bunlar, işçiye yönelik ve işe yönelik olarak da bilinir²⁶⁰. Yapıyı harekete geçirme ve insana ilgi lider davranışında sık kullanılan iki kavramdır²⁶¹.

İnsana ilgi, astlara insan gibi bakan ve onların özel ve kişisel ihtiyaçlarını gören bir lider davranışı olarak kabul edilir²⁶². İnsana ilgi gösteren lider, astlarının beşeri ihtiyaçları üzerine eğilir, ekip çalışması oluşturmaya çalışır ve astlara problemlerini çözmede yardımcı olur. Ayrıca bu lider, üyelere karşı saygı gösterir, başarılı işlerinden dolayı ödüllendirir, iç ilişkilerde uyuma önem verir, üyelerinin tavsiye ve tekliflerini dikkate alır ve onları ortak amaç tespiti için planlamaya çağırır²⁶³. Buna karşılık yapıyı harekete geçiren-işe yönelik- liderlik, üretimi ve işin teknik yönlerini anlatan ve astları sonuca ulaştıran bir araç olarak düşünen davranıştır²⁶⁴. Bu lider daha iyi yöntemler keşfederek insanları sürekli çalışmaya zorlayarak sonuç alacağına inanır²⁶⁵. Bu yüzden sık sık cezaya başvurur, üyelerin hislerine karşı çok az saygı gösterir, onlara danışmadan hareket eder, teklif ve tavsiyelere değer vermez ve hareketlerinin sebeplerini açıklamaz²⁶⁶.

İnsana ilgi ve yapıyı harekete geçirme, her zaman düz bir hat üzerinde iki ayrı uç olarak düşünülmelidir. İnsana daha ilgili hale gelen yöneticinin mutlaka yapıyı daha az harekete geçiren bir kişi olması gerekmez. Yönetici değişen ölçülerde her iki yönetime de sahip olabilir. Tek başına insana ilgi, üretimin ihmal edilmesi sonucunu doğurabilir. Bu nedenle başarılı yönetici, anlayışa biraz daha fazla önem veren nispeten yüksek bir insana ilgi ile yapıyı birleştiren kişidir ve hatta egemen liderlik biçimi yüksek derecede insana ilgi olduğu zaman, liderliğin daha fazla verimlilik ve iş tatmini sağlayacağına ilişkin tutarlı deliller vardır²⁶⁷.

²⁶⁰ Davis and Newstrom, a.g.e., s. 217.

²⁶¹ Gary Dessler, **Organization Theory: Integrating Structure and Behavior**, Second Edition, New Jersey: by Prentice-Hill, Inc., 1986, s. 353.

²⁶² Dessler, a.g.e., s. 353.

²⁶³ Mümtaz Turhan, **Cemiyet İçinde Fert**, 2. Baskı, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1983, s. 256.

²⁶⁴ Dessler, a.g.e., s.353.

²⁶⁵ Davis and Newstrom, a.g.e., s. 217.

²⁶⁶ Turhan, a.g.e., s. 256.

²⁶⁷ Davis and Newstrom, a.g.e., s. 217.

Kusursuzluğa hiç bir zaman ulaşamaz, ancak yöneticinin “tatminkar” sayılabilmesi, giderek olumlu liderlik becerilerine daha çok ihtiyaç duyması yönündedir. “patron” ya da “otorite” günleri artık geçmektedir. Daha iyi ast eğitimi, daha fazla bağımsızlık ve yeterli işçi motivasyonu olumlu liderliğe bağlı hale getirmiştir. Buradan, yönetimin sürekli biçimde olumsuz liderliği azaltıp olumlu liderliği artırarak bu eğilimin gerisinde kalmamaya çaba harcaması gerektiği sonucu çıkarılabilir²⁶⁸.

2.6.5. Likert'in Dört Sistem Yönetimi

Rensis Likert ve arkadaşları 30 yıl boyunca yöneticiler ve liderlik biçimleri ve modellerini incelemişlerdir. Bu araştırmalar esnasında Likert, liderlik davranışlarını anlamada önemli olan belirli fikir ve yaklaşımlar geliştirmiş ve etkili bir yöneticinin büyük ölçüde astlara yöneldiğini görmüştür. Yönetici ya da lider dahil grubun tüm üyelerinin bir başkasının ortak ihtiyaç, değerler, özlemler, amaçlar ve beklentilerini paylaştıkları destekleyici bir tutumu benimserler²⁶⁹.

Likert'in “yönetimin liderlik sistemleri” olarak isimlendirdiği model, tablo 2.2'de özetlenmiştir. Bu sistemde liderlik biçimleri dörde ayrılmaktadır:

a- Sistem 1 Yönetim: Sömürücü otokratik olarak tarif edilir. Bu yönetici çok otokratiktir, astlarına güvenleri çok az, insanları ceza ve korku ile arasına da ödüllerle motive eder, yukarıdan aşağıya doğru iletişim söz konusudur ve karar almak üst ile sınırlıdır²⁷⁰. Kısaca yönetici, astlarını kullanmaya çalışır²⁷¹.

b- Sistem 2 Yönetim: “Yardımsever-otokratik” olarak da isimlendirilir²⁷². Bu yönetici de otoriterdir fakat babacan bir tarzda²⁷³. Bu sebepten sistem 2 yönetim tarzı için bazen “hümanist”²⁷⁴ bazen da “paternalist”²⁷⁵ kavramlarının kullanıldığı görülebilir, astlarına koruyucu güven ve itimatı vardır, çoğu zaman ödüller bazen da

²⁶⁸ Davis, a.g.e., s. 150.

²⁶⁹ Koontz and Wehrich, a.g.e., s. 442.

²⁷⁰ Koontz and Wehrich, a.g.e., s. 442.

²⁷¹ Luthans, a.g.e., s.306.

²⁷² Koontz and Wehrich, a.g.e., s. 442.

²⁷³ Luthans, a.g.e., s. 306.

²⁷⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.183.

²⁷⁵ Werner, a.g.e., s.107.

koru ve cezalandırma motivasyon aracı olarak kullanılır. Ancak zorunlu kalmadıkça ceza uygulamasına başvurulmaz, az da olsa insana yönelik iletişime müsaade edilir. Yani zaman zaman astların fikir ve düşünceleri alınır ve karar almada biraz yetki devrine izin verilir, fakat yakın politika kontrolü ile²⁷⁶.

c- Sistem 3 Yönetim: Danışmacı olarak da ifade edilir. Bu yöneticilerin astlarına önemli ölçüde güven ve itimadı vardır. Fakat tam değildir, genellikle astların fikir ve düşüncelerini kullanmaya çalışır yine de son kararı alma hakkını korur²⁷⁷, motivasyon için çoğu zaman ödülleri arasına cezalandırmayı ve biraz da katılımı kullanır, hem aşağıya hem de yukarıya doğru iletişim akışı oluşur ve belirli kararların daha düşük seviyede alınmasına ve katılmalı olarak hareket edilmesine izin verirken kapsamlı politika ve genel kararlar yukarıda alınır. Bu yönetim tarzı için “destekleyici lider” kavramı kullanılabilir²⁷⁸.

Tablo 2. 2: Likert'in Örgütsel Liderlik Biçimleri

| Liderlik Değişkenleri | Sistem 1 (Sömürücü Otokratik) | Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik) | Sistem 3 (Katılımcı) | Sistem 4 (Demokratik) |
|-------------------------------|--|---|---|---|
| Astara Güven ve İtimat | Yöneticinin astlara güven ve itimadı yoktur. | Yöneticinin küsumseyici güven ve itimadı vardır: Bir efendinin hizmetçisine duyduğu güven gibi. | Yöneticinin astlarına güven ve itimadı çoktur: Fakat tam değildir. | Yöneticinin her durumda astlarına tam güven ve itimadı vardır. |
| Astların Serbestlik Derecesi | Astlar iş hakkındaki problemleri tartışma konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler. | Astlar yöneticilerle iş hakkındaki problemleri tartışma konusunda çok serbest hissetmezler. | Astlar, işle ilgili problemleri yöneticileriyle tartışma konusunda kendilerini oldukça serbest hissederler. | Astlar, iş hakkındaki problemleri tartışma hakkında kendilerini tam olarak serbest hissederler. |
| Yöneticinin Astlara Danışması | Yönetici çok nadir olarak iş problemlerini çözmede astlarının fikir ve düşüncelerini alır. | Yönetici bazen iş problemlerini çözmede astlarının fikir ve düşüncelerini alır. | Yönetici genellikle astlarının fikir ve düşüncelerini alır ve olumluları kullanmaya çalışır. | Yönetici daima astların fikirlerini sorar ve her zaman olumluları kullanmaya çalışır. |

Kaynak: Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, USA: by McGraw-Hill, Inc., 1992, s.306.

²⁷⁶Koontz and Wehrich, a.g.e., s. 442.

²⁷⁷Luthans, a.g.e., s. 306.

²⁷⁸Enver Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, s. 218.

Sistem 4 Yönetim: En fazla katılnmalı yönetim şeklidir. Likert onu, “katılnmalı grup” olarak ifade eder. Sistem4 yöneticilerinin her konuda astlarına tam güven ve itimadı vardır. Her zaman astlarının fikir ve düşüncelerini alır ve onları olumlu şekilde kullanır. Grup katılım ve bağılılığı esasına göre ekonomik ödülleri vermek, aşağı, yukarı ve meslektaşları ile pek çok yönde iletişim kurmak, örgütte her hususta karar almayı teşvik etmek ve diğeri bir deyişle grup olarak kendi aralarında ve astlarıyla çalışmak²⁷⁹.

Likert genelde işlerinde sistem 4 yaklaşımını kullanan yöneticinin en yüksek başarıya ulaştığını bulmuştur. Bunun dışında sistem 4 yaklaşımı ile yönetilen örgütlerin amaç belirlemek ve bu amaçlara ulaşmak konusunda çok etkili ve daha üretken olduklarını ifade eder. Esas olarak Likert, başarıyı yöneticinin katılım derecesine ve astlarını destekleme uygulamasına yöneltir²⁸⁰.

2.6.6. Liderlikle İlgili Diğeri Sınıflandırmalar

Örgütlerin esas olarak alındığı yukarıda açıklanan liderlik biçimleri dışında benzer pek çok sınıflandırmadan söz etmek mümkündür. Bunların bir kısmı, ilerideki bölümlerde ele alınacaktır. Dolayısıyla burada ayrıntısına inilmemiştir. Ancak örgütler açısından önemli olan ve yukarıda değinilmemiş bulunan liderlik biçimleri vardır. Bunlar: Bürokratik ve karizmatik liderliktir.

2.6.6.1. Bürokratik Liderlik

Gelenekleri izleyen, kuralları ön planda tutan, kişisellikten uzak ve yenilikçi olmayan liderlik biçimidir. Bu tarz liderliğe genellikle bürokratik örgütlerde rastlanır. Bürokratik örgütlerde prosedürler, biçimselleşmiş ve işlemler standartlaşmıştır. Politikalara, kurallar ve düzenlemeler, bir örgütsel hayat şekline dönüşmüştür. Bu durumda yöneticinin fonksiyonları, sadece süregiden işlemleri gözlemek, yenilik ve değişime karşı ısrarla direnç göstermektir. Performans konusunda genellikle sıradanlıktan hoşlanırlar. Astların her zamanki gibi bağımlı davranışlar göstermesini

²⁷⁹ Koontz and Wehrich, a.g.e., s. 443.

²⁸⁰ Koontz and Wehrich, a.g.e., s. 443.

isterler. Bürokratik yöneticiler, üretkenlik ve orijinalliğe pek yatırım yapmazlar. Statü ve ayrıcalıklarını kıskançlıkla korurlar. Haklarına karşı aşırı derecede duyarlıdırlar²⁸¹.

Bürokratik lider genellikle devlet dairelerinde görülür ancak endüstriyel örgütlerde de sıkça rastlanabilir. Bu tür liderlikte bol ve çift yönlü iletişim söz konusudur. Böyle bir lider, çok az yetenekli de olsa, verimli hatta etkili olarak görev yapabilir²⁸².

2.6.6.2. Karizmatik Liderlik

Liderin kişisel karakteri olarak düşünülen karizma, destek ve kabulü teşvik eden kişilerarası bir cazibe şeklidir²⁸³. Karizmatik lider ise, “kendi kişiliklerinin gücüyle astlar üzerinde derin ve olağanüstü etki oluşturmaya muktedir olan kişidir.” Buna göre karizmatik liderlik gücünü ve otoritesini kişisel cazibe, zeka ya da teknik üstünlükten almaktadır. Bu tarz lider, astlarını heyecanlandıran ve harekete geçiren kişidir ve üyeleri peşinden sürükleyen büyüleyici bir niteliği sahiptir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Üyeleriyle mesafeli olduğu halde emirleri kolaylıkla yerine getirilir²⁸⁴. Esas olarak karizmatik lider, olağanüstü performansa ulaşması için astlarını teşvik eden ve onlar üzerinde güven, itimat ve inanç oluşturabilen etkili lider olarak düşünülmektedir²⁸⁵.

Karizma, astların lidere itaatinde ortaya çıkar. Karizmanın esas yönü, karizmatik lider ile astlar arasındaki ilişkilerin olağan dışı olmasıdır. Pek çok bilim adamına göre karizmatik liderliğin ilk ve devam eden etkisi rasyonellikten çok duygusal esaslara dayanır ve astların lidere sorgusuz itaat, sadakat ve bağlılık vermesi teşvik edilir²⁸⁶.

Karizmatik lider, astlar üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Astlar liderin inançlarını “doğru” olarak algırlar, lideri sorgusuz sualsiz kabullenirler ve ona

²⁸¹ Werner, a.g.e., s.109.

²⁸² Ergun, a.g.e., s.20.

²⁸³ Griffin and Moorhead, a.g.e., s.371.

²⁸⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.183.

²⁸⁵ Jane M. Howell and Bruce J. Avolio, “Charismatic Leadership: Submission or Liberation”, *Business Quarterly*, (Autumn, 1995), s.62.

²⁸⁶ Jane M. Howell and Peter J. Frost, “A Laboratory Study of Charismatic Leadership”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.43, (1989), s.244.

gönülden ve memnuniyetle itaat ederler. Astlar bu lidere karşı sevgi ve şevkat duygusu beslerler, örgütün misyonuna coşkuyla bağlanırlar, misyonun başarılmasına katkıda bulunabileceklerine inanırlar ve yüksek performans hedefleri vardır.

Karizmatik liderliğin daha iyi anlaşılması için karizmatik liderin diğer insanlardan hangi yönleri ile farklılaştıklarını ve nasıl davrandıklarını belirlemek gereklidir.

a- Karizmatik liderlikte liderin özellikleri: Heyşeyden önce karizmatik lider, kişisel risk üstlenmek, kendini feda etmek, vizyona ulaşabilmek için yüksek maliyetlere katlanmak ve güven uyandırmak gibi özelliklere sahip olmalıdır.

Bu özelliklerden güven uyandırmak, karizmanın en önemli bileşenlerinden biridir. Kendi çıkarlarından çok astlarının çıkarlarını yansıtan bir stratejiyi savunan lider, astlarının gözünde daha fazla güven uyandıran kişi olarak algılanır. Öneri ve yaklaşımlarına güven duyulan liderin de kuşku ile yaklaşılana nazaran daha karizmatik olarak görüleceği bir gerçektir. Güven uyandırmanın şartı ise liderin özgüvene sahip olmasıdır. Astları ile özgüvene dayalı iletişimde bulunmayan liderin yenilikçi stratejilerinin başarısı, şansa bağlı kalmaktadır. Buna karşılık, liderlerini “kendine güvenen kişi” olarak algılayan astların, lidere olan güvenleri artmakta ve onun stratejisini gerçekleştirmek için çok sıkı çalışmaktadırlar. Aynı şekilde, kendini feda etmek ve kişisel risk üstlenmek de liderin astlarında uyandıracığı güveni pekiştirecektir. Bunların dışında liderin, yüksek özgüvene sahip olmak, yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı, inançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği, güdülerini harekete geçirme yeteneğine sahip olması gereklidir.

b- Karizmatik liderlikte liderin davranışsal yönelimi: Karizma özelliği veren lider davranışları şöyle sıralanabilir.

1- Vizyon belirlemek: Vizyon, “örgütün statükoyu aşarak, gelecekte başarmayı arzuladığı bir hedef” belirlemesidir. Karizmatik lider, böyle bir hedefe sahiptir. Kuşkusuz, vizyonun karizma atfını sağlayabilmesi için astlarının kabul sınırları içerisinde olması gerekir. Aksi halde, astlar çok radikal vizyonu kabullenmemekte ve hatta böyle bir vizyona sahip lideri muhtemelen çılgın olarak algılamaktadırlar.

Karizmatik lideri, karizmatik olmayandan ayıran en önemli özellik, statükodan önemli ölçüde farklılaşan bir vizyonun mevcudiyetidir. Çünkü, karizmatik lider değişime hazır ve statükoya karşıdır. Bu nedenle temel güç pozisyonunda bulunan ve statükoyu destekleyen kişilerle şiddetli bir çatışma içindedir²⁸⁷. Karizmatik olmayan lider genellikle statükoyu savunur ve ufak tefek değişimlerle ilgilenir.

Vizyonun karizma sağlayabilmesi için basit olması, ideal hedefleri ifade etmesi, mevcut durumla mücadele etmesi, astların kişisel beklentilerine yönelmesi ve bir risk içermesi gerekmektedir²⁸⁸.

2- Geleneksel olmayan yöntemleri kullanmak: Karizma, vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışan lidere atfedilir. Başka bir ifadeyle, liderin hedeflere ulaşmada kullanacağı yol ve yöntemlerin, kendisinin astları gözünde olağanüstü görülmesini sağlayacak ölçüde geleneksel yöntemlerden farklılaşması gerekir. Başarılı olarak bilinen yenilikçi stratejilerin kullanılması, lideri astlarının gözünde daha karizmatik yapmaktadır.

3- Kişisel güç kullanmak ve ikna etmek: Demokratik karar sürecini kullanan ya da otoriter davranan lidere nazaran, kişisel güç ve ikna yeteneğini kullanan lider, kuşkusuz daha karizmatiktir. Bu nedenle astlarını etkilemede örnek davranışlarla model oluşturan ve gücünü bu şekilde yaymaya çalışan kişinin karizmatik olarak algılanma ihtimali daha yüksektir. Buna karşılık, yeni bir stratejiyi uygulamada otorite kullanarak başarıya ulaşan bir lider, uzmanlık gücünü elde edebilir. Ancak, stratejiyi gerekli ve haklı kılacak cazip bir vizyonu açık seçik telaffuz etmedikçe karizmatik olarak görülmeyecektir. Dolayısıyla değişim durumunda karizmanın ortaya çıkması söz konusu değildir.

4- Kişisel özdeşleşme sağlamak: Kişisel özdeşleşme, astların hoşuna gitmek ve hayranlık duyulan bir lideri taklit etmek isteğinden kaynaklanan etkidir²⁸⁹. Karizmatik lider, bu etkiyi stratejik bilgisi, güçlü ikna yeteneği, özgüveni, geleneksel

²⁸⁷ House and Aditya, a.g.m., s. 417.

²⁸⁸ Kreitner and Kınickı, *Organizational Behavior*, s. 443.

²⁸⁹ Boas Shamir, Robert J. House and Michael B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*, Vol. 4, No. 4, (November, 1993), s. 586.

yolların dışına çıkan davranışı ve dinamik enerjisi sayesinde astlarının gözünde idolleştirilerek (ilahlaştırılarak) elde eder. Astlar da olağanüstü gördükleri bu lideri taklit edip, onun gibi davranmaya çalışırlar. Bu özelliklerin yanısıra kişisel özdeşleşme sağlamada başvurulacak yöntemlerin başında, astların davranışlarının onaylanması ve övülmesi gelir. Bu, astların kendilerine güvenmelerini ve liderlerinin gelecekle ilgili beklentilerinin karşılanabilmesi için daha fazla yükümlülük duygusuna sahip olmasını sağlayacaktır. Diğer taraftan karizmatik lider, genellikle yüksek beklentilerinin karşılanabilmesi için astlarında “kendini önemli görme” duygusu oluşturan kişidir. Karizmatik olarak algılanan liderin astları, liderlerinin onayını almanın kendileri için esas motivasyon kaynağı olduğunu belirtmektedirler.

5- Astlarla yüksek beklentilerle iletişimde bulunmak: Karizmatik liderin bir diğer davranış yönelimi, astlarına yüksek beklentilerini aktarabilmeleri ve kendi belirlemiş oldukları hedeflere astlarının ulaşma yeteneğine güvendiklerini onlara hissettirmeleridir. Böylelikle, astlarda hedefe ulaşmaya katkıda bulunma inancı sağlamanın ötesinde, kamçılayıcı başarı standartlarına ve özgün standartlara ulaşmaya çalışan bir grup oluşturabilecektir.

Astların yüksek beklentili hedeflere ulaşmayı üstlenmesi, bu hedefler gerçekçi ve erişilebilir olarak algılandığında söz konusu olacaktır. Başka bir deyişle astlar, liderin yüksek beklentilerini erişilmesi güç hedefler olarak algılayorsa, liderin etkileme girişimlerine direnmeleri ve harcadıkları çabayı azaltmaları mümkündür.

6- Astlara model olmak: Karizmatik lider astları için kendi davranışlarıyla model oluşturur. Böyle bir model oluşturmak, liderin sadece davranışlarının taklit edilmesinden çok daha öteye gider. Astların gözünde lider, ne kadar cazip, başarılı ve yeterli ise o kadar çok model oluşturacaktır. Liderlerinin değerlerini, işe yönelik heyecanlı tepkilerini, beklentilerini ve örgütle ilgili tutumlarını benimseyeceklerdir.

7- Gdüleri canlandırmak: Karizmatik lider, misyonun başarılmasına yönelik olarak astlarının güdülerini canlandırıp, harekete geçirirler. Karizmatik liderin harekete geçireceği güdülerden başarı güdüsü; inisiyatif kullanmayı, hesaplı risk almayı, kişisel sorumluluğu ve sürekli çabayı gerektiren karmaşık ve kamçılayıcı görevlerle, güç güdüsü; astların rekabetçi, saldırgan ve ikna edilmiş olmasını gerektiren görevlerle ve

bağlanma güdüsü ise astlar arasında karşılıklı güveni, işbirliğini ve grup çalışmasını gerektiren görevler ile ilgilidirler.

Karizmatik lider, sıralanan bu güduları astlarının değer yargılarına özen gösteren etkili ve ilham verici konuşma ve hitabetiyle harekete geçirir. Bu konuşmalarda özellikle “en iyi olmak,” “sadakat,” “düşmanlığı azaltmak” gibi hususları vurgular.

Karizmatik liderin kendisine güven derecesi muhtemelen daha yüksektir. Güçlü inanç ve ideallere sahiptir ve insanları kuvvetle etkileme ihtiyacını hisseder. Ayrıca karizmatik lider, performans konusundaki yüksek beklentilerini üyelere iletmekte ve onlara karşı duyduğu güveni belirtmektedir²⁹⁰. Bu nedenle astları etkileme konusunda daha başarılı olmaktadır²⁹¹.



²⁹⁰ Griffin and Moorhead, a.g.e., s. 374.

²⁹¹ Griffin and Moorhead , a.g.e., s. 371.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLERDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik tarihsel gelişim süreci açısından incelendiğinde, Taylor'un öncülüğünü yaptığı "Bilimsel Yönetim" anlayışına göre, liderin ya da yöneticinin hedefi, örgüt amacını gerçekleştirmektir. İnsanı verimsiz, tembel ve makinanın parçası olarak gören bu anlayışta, astın tutum ve amacı gözardı edilerek iş üzerindeki etkilerine bakılmamıştır.

Klasik yaklaşımın eleştirisi olarak ortaya çıkan davranışsal yaklaşımda insan unsuru, davranış, yönetime katılma ve tatmin gibi kavramlar ele alınmıştır. Örgüt yapısı ve insan davranışı incelenerek örgüt içerisinde ortaya çıkan sosyal grupların niteliklerini tanımlama yöneticiye yeni fırsatlar sağlanmıştır. Bu yaklaşım, örgüt içinde formel grupların bulunabileceği gibi informal grupların da var olduğunu, dolayısıyla formel yetkilere sahip lidere ilave olarak informal liderin de bulunabileceği gerçeğini görmüştür. Ancak klasik teorisyenler de informal grup üzerinde çok fazla durarak çelişkilere düşmüşlerdir.

Modern anlayışta ise, sadece formel yapı üzerinde durmanın ya da sadece insan davranışını incelemenin yetersizliği ortaya konulmuştur. Modern teorisyenler örgütü anlamak için, onu sistem mantığı içinde incelemenin gerekliliğini ileri sürmüşlerdir. Örgütü bütün olarak incelerken, üyelerin hiyerarşik yapı içinde sahip oldukları statüleri, oynadıkları rolleri, örgütün içinde bulunduğu çevreyi, örgütün fiziki ortamını, informal grupları ve örgüt üzerindeki etkilerini dikkate almanın gerekliliğini savunmuşlardır. Böyle bir yaklaşım içinde bulunan lider, farklı durumda farklı liderlik biçiminde bulunabilecektir²⁹².

Liderliğin ortaya çıkışının, insanlık tarihi başlangıcına kadar uzaması, bir çok yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur²⁹³. Bu açıklamalara dayalı olarak liderlik yaklaşımları örgüt anlayışı içerisinde şu şekilde sınıflandırabilir: Liderlikte özellikler

²⁹² Kadir Ardıç, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı," 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt:2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 548.

²⁹³ Adnan Ceylan, "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar," 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 314.

yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı, sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve son olarak liderliğe alternatif yaklaşımlar.

3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusundaki ilk çalışmaların hemen hepsi, lider olarak kabul görmüş kişinin niteliklerini araştırmaya yönelmiş²⁹⁴ ve çalışmalar neticesinde ulaşılan sonuç, belki de liderlik hakkında ortaya konulmuş derli toplu yaklaşımlardan ilkinin oluşturmuştur.

Yaklaşımın dayandığı felsefe basit ve mantıktır²⁹⁵. Çünkü araştırmacıların üzerinde durdukları nokta; liderin zihni, sosyal, duygusal, fiziki ve kişilik yapısının analizi ile liderlik konusunda evrensel sayılabilecek niteliklerin bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktır.

Özellikler yaklaşımının varsayımı, liderlikle ilgili sınırlı ve tanımlanabilir niteliklerin varlığı ve lideri, lider olmayandan ayırdığıdır. Burada önemli nokta, başarılı ve başarısız liderin kişisel nitelikleridir. Başka bir ifadeyle hangi kişisel niteliklerin bireyi lider yaptığı ya da liderlik mevkiine getirdiği konusu üzerinde durarak bütün dikkatler liderin sahip olduğu psikolojik ve fiziksel nitelikler üzerine çevrilmiştir²⁹⁶.

Liderin sahip olduğu nitelikler genellikle zeka, yöneticilik yeteneği, girişkenlik, kendine güven, statü, başarı, kararlılık, dinamizm, gerçekçilik, dışa dönüklük, ileriye görebilme, boy, cinsiyet, ikna edebilme v.s., dir²⁹⁷. Bazı araştırmalar, bu niteliklerin yanısıra başarılı liderin sağlıklı, ortalamanın üzerinde uzun veya çok kısa boylu, meraklı ve heyecanlı, sosyal ilişkilerde güçlü, yaratıcı, kapsamlı düşünebilen, olayların üstüne çıkabilen kişi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Lider, grup üyelerine göre bu niteliklere daha fazla sahiptir. Şayet grup üyeleri arasından bu niteliklere sahip kişi önceden saptanabilirse grubu yönetecek lideri

²⁹⁴ John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, Second Edition, USA: by Richard D. Irwin, Inc., 1990, s.387.

²⁹⁵ Dereli, a.g.e., s.191.

²⁹⁶ Mahmut Paksoy, "Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın "M"leri," **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 414.

²⁹⁷ Samuel C. Certo, **Modern Management: Quality Ethics, and the Global Environment**, Fifty Edition, USA: by Allyn and Bacon, 1992, s. 416.

önceden belirleme imkanı doğacaktır, ayrıca lider olarak yetiştirilmek istenen kişiye bu nitelikler kazandırılmaya çalışılacaktır²⁹⁸.

Kişisel niteliklerin doğuştan veya sonradan kazanılmasına göre yaklaşım, ikiye ayrılabilir: “genetik yaklaşım” ve “sonradan kazanılan değerler yaklaşımı”. Genetik yaklaşım, bazı kişilerin lider olmak üzere yaratıldıklarını öne sürerken, diğeri, liderliği eğitim, görgü ve tecrübe yoluyla kazanılan kişisel niteliklerin fonksiyonu olarak kabul etmektedir²⁹⁹, yani doğuştan sahip olunan yeteneklerin çocukluk yıllarında kazanılan niteliklerle zenginleştirilmesidir³⁰⁰.

Liderlik niteliklerini incelemek, pek çok kişi için ilgi çekici olmuştur. İnsanlığın, sosyal olaylar üzerinde düşünmeye başlamasından beri, bu konu üzerinde fikir yürüttüğü varsayılabilir. Gerçektende, filozoflar, tarihçiler, siyasi düşünürler ve sosyal bilim alanındaki araştırmacıların büyük kısmı, iyi ve kötü yöneticilerin karakterlerini ayrıntılı olarak anlatmışlar ve liderliği, sadece bazı kimselerin doğuştan sahip oldukları veya hiç olmazsa bazı kimselerin yüksek derecede sahip buldukları “kişiliğin bir özel niteliği” olarak düşünmüşlerdir.

Gerçektende 1930’lardan önceki dönemlerde, liderliğin kişinin bir özelliği olduğuna ve ancak çok az sayıda insanın, lider olmasını sağlayan yetenek ve niteliklere sahip olduğuna inanılmaktaydı, ayrıca niteliklerin, “sonradan kazanılmaktan çok, doğuştan geldiği³⁰¹” fikri de oldukça taraftar toplayan akımdı. Bu yaklaşımla yola çıkanlar, iki soruya cevap aramaktaydılar: lideri üyelerinden ayıran nedir ve belli liderleri diğer liderlerden daha iyi yapan nedir?³⁰² Bu inanışların sonucu olarak konuyla ilgilenen araştırmacıların büyük kısmı, geleceğin yetenekli liderinin daha kolay şekilde bulunabilmeleri için çalışmalarını bu alana yöneltmişlerdir. Yaklaşımın adından da anlaşılacağı üzere, bu görüşü savunanlar, problemi sadece belirli nitelik ve yetenekler açısından ele almakta ve liderin bu

²⁹⁸ Lloyd S. Baird, James E. Post and John F. Mahon, **Management: Functions and Responsibilities**, New York: by Harper and Row, Publishers, Inc, 1990, s. 297.

²⁹⁹ İsmet Barutçugil, **Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi**, Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi, 1981, s. 201.

³⁰⁰ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 3. Baskı, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1989, s. 364.

³⁰¹ David L. Cawthon, "Leadership: The Great Man Theory Revisited", **Business Horizons**, Vol. 39, No. 3, (May-June, 1996), s. 1.

³⁰² Özçer, a.g.e., s. 65.

niteliklere sahip olması gerektiğini öne sürmektedirler. Daha açık ifade ile, bu görüşte liderlik, adeta halk arasında “büyük insan³⁰³” diye nitelendirilen bir kaç kimseye özgü üstün nitelikler topluluğu olarak düşünülmekte ve liderin genellikle grup içerisinde hemen dikkati çekecek kadar farklı nitelikler gösterdiği ileri sürülmektedir³⁰⁴.

Başarılı liderin niteliklerini üç başlık altında incelemek mümkündür: Fiziksel nitelikler, zihinsel öğeler ve kişilik nitelikleri³⁰⁵.

Fiziki nitelikler: Özellikler yaklaşımında ilk analiz, liderin fiziksel nitelikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu analizde, kişinin fiziksel görünümü üyelerini etkileme yeteneği üzerinde belirleyici faktör olarak kabul edilmiştir. Bu faktörler, güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma gibi niteliklerdir. Lider genellikle bu niteliklere üyelerinden daha fazla sahiptir. Araştırmalar, liderin ince ve uzun boylu, güçlü ve zarif olduğu sonucuna ulaşmışlardır, ancak fiziksel nitelikler sadece iş gerektirdiğinde kişinin lider olmasına yardımcı olabilmektedir. Lider pozisyonuna ulaşabilmek için kişinin grup ortalamasından uzun ve ağır olması zorunluluk değildir. Bununla birlikte pek çok örgüt astların itaatini güvenlik altına almak için fiziksel olarak büyük insan olması gerektiğine inanırlar. Bu fikir büyük ölçüde cezalandırma ya da korkuya dayalı güce katkıda bulunur. Dolayısıyla fiziksel niteliklerin bireyi lider yapan veya lideri başarılı kılan nitelikler olarak belirlenmesinde sınırlı rolü bulunmaktadır.

Zihinsel öğeler: Liderin etkinliğine en çok katkıda bulunan zihinsel öğelerdir. Zihinsel öğeler liderin dikkat, inisiyatif, kararlılık, basiret, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, ikna ve sözel yeteneğini belirleyen unsurdur. Liderin üyelerinden daha fazla zihinsel niteliklere sahip olması beklenir: Çünkü liderin görevi, üyelerinkinden farklı olarak daha kompleks ilişkileri görebilmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle lider, bilgisini, grubun yeteneklerini ve problemleri çözmek için mümkün kaynakları sentez yeteneğine sahip olmalıdır. Bunların yanısıra, astları güdülemek, farklı

³⁰³ Cawthon, a.g.m., s. 1.

³⁰⁴ Alparslan Usal ve Zeynep Aslan, *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji*, İzmir: Barış Yayınları, 1995, s. 271.

³⁰⁵ Ivancevich and Matteson, a.g.e., s. 387-398.

fikirleri harekete geçirmek ve başkalarının söylediklerini anlamak için iyi iletişim becerilerini de elinde bulundurmalıdır.

Bir çok araştırmada zeka seviyesi ile lider etkinliği arasında pozitif korelasyon bulmuştur. Ancak ilişkinin çok güçlü olmadığı görülebilir. Dolayısıyla bu ilişki, liderin grup üyelerinden belli ölçüde de olsa daha zeki olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Kişilik nitelikleri: Lideri etkinliğe sevkeden kişisel nitelikler uzunca liste oluşturmaktadır. Bunlar: atiklik, yaratıcılık, dürüstlük ve güven gibi kişisel niteliklerdir. Bu nitelikler üç başlık altında özetlenebilir: sorumluluk almak, girişim ruhu ve hırslı olmak³⁰⁶. Araştırmalar liderin bu nitelikleri taşıdığını göstermektedir, ancak kişilik nitelikleri ile liderlik arasında ilişki kurma girişiminde önemli bir zorluk, kişisel nitelikleri ölçecek kesin yolların bulunmayışıdır.

Günümüzde değerini kısmen yitirmesine rağmen kişisel nitelikler yaklaşımı, liderlik konusuna önemli katkılar sağlamıştır. Liderin özel niteliklere sahip bulunduğu; özellikle zeka, iletişim, grup ihtiyaçlarına karşı duyarlılık yeteneklerini en uygun şekilde birleştirebilen kişinin başarılı olduğu, araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlardır³⁰⁷; ancak kişisel niteliklerin liderin konumu ve başarısı üzerinde etkisi bulursa da genel olarak lideri grup üyelerinden, başarılı lideri başarısızdan ayıran öğelerin her zaman kişisel nitelikler olmadığı söylenebilir.

Bu yaklaşımla ilgili araştırma bulguları, başarılı, etkili liderin sınırlı sayıda niteliklere sahip olduğu önerisini desteklememektedir. Araştırmalar, etkili liderliğin kişisel niteliklere bağlı olduğunu gösterse de bu niteliklerin sınırlı olduğu ve başarılı lideri başarısız liderden kesin olarak ayırdığı halde liderler fiziksel, kişilik ve zihinsel nitelikler açısından karşılaştırıldığında çok az bir uyum bulunduğu görülebilir³⁰⁸. Öte yandan iyi liderde bulunması gereken nitelikleri gösteren çok sayıda liste, dikkatli şekilde incelenirse tutarsızlığın olduğu dikkati çeker. Bu tutarsızlık nitelikler yaklaşımına karşı yapılan eleştiriler olarak aşağıda sunulmaktadır:

³⁰⁶ Türkel, a.g.e., s.33.

³⁰⁷ Barutçugil, a.g.e., s. 201.

³⁰⁸ John M. Ivancevich, James H. Donnelly, and James L. Gibson, *Managing for Performans*, Texas: Business Publications Inc., 1983, s. 286.

Herşeyden önce kişilik nitelikleri iyi şekilde tanımlanmamış ve bunların ölçümü yapılmamıştır. İncelenen niteliklerin çoğu konuyla ilgili değildir ve gruba bağlı olarak değişmektedir. Zaten bu nitelikler bireyin bizzat kendisinde olsa bile istikrar göstermediği bilinen bir gerçektir. Bu yüzden kişilik nitelikleri her araştırmada, her tartışmada ve her görüşte farklıdır yani kişilik kavramı üzerinde ortak zemin sağlanamamıştır³⁰⁹. O halde yaklaşımda karşılaşılan en önemli problem, liderin niteliklerini ölçebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli özelliğin farklı şekillerde anlaşılmasıdır³¹⁰.

Yapılan araştırmalarda liderlik kavramı ortak zemine oturmamıştır. Bazen atanmış lider, bazen grup içinde kendiliğinden ortaya çıkmış lider incelenmiş; bazı araştırmalarda lider 'grupta en çok sevilen kişi' olarak, bazılarında da grubu fikir alanında en çok etkileyen kişi olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşımda öne sürülen lider niteliklerine ters düşen ayrıcalıklar vardır. Örneğin, kısa boylu, kısık sesli ve çirkin biri lider olabilmektedir. Grubun diğer üyelerini dikkate almamaktadır. Grup üyelerinin ihtiyaçları, yetenekleri, beklentileri ve fizyolojik nitelikleri yok sayılmakta ve gruptaki belli kişinin kesinlikle lider olarak ortaya çıkacağı kabul edilmektedir. Bu ise tek yanlı bir yaklaşımdır. Bu model her grupta tek lider çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Oysa araştırmalar bunun tam tersini kanıtlamaktadır³¹¹.

Bu eleştirilere rağmen özellikler yaklaşımının, liderliğin anlaşılmasına önemli katkıları dokunmuştur. Bazı araştırmalar günümüzde bile gerek liderliği elde etmede gerekse de sürdürmede kişisel niteliklerin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşılık insanların yalnızca belirli niteliklere sahip olmaları nedeniyle lider olmayacakları kabul görmüş bir gerçektir; başka ifade ile liderlikte nitelikler önemli olmakla birlikte, tek başına bütünü yalnızca bir parçasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu gün lider etkinliğinin analizinde, üyeler grubunun ve içinde bulunulan durumun (görev, teknoloji, yapı, amaçlar, v.b.) göz önünde bulundurulması zorunluluktur.

³⁰⁹ Usal ve Aslan, a.g.e., s. 272.

³¹⁰ Dennis W. Organ and Clay Hammer, **Organizational Behavior**, USA: by Business Publications, 1982, s.395.

³¹¹ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar**, 8. Baskı, İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım, 1988, s. 230.

3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlikte özellikler yaklaşımından kaynaklanan tatminsizlik nedeniyle araştırmacılar, dikkatlerini lider davranışı üzerine toplamışlardır. Özellikler yaklaşımından farklı olarak davranışsal yaklaşım, liderin ortaya çıkışını değil, etkinliğini incelemiştir³¹². Bu yüzden yaklaşımın esasını, ast ile lider rolünü üstlenen yönetici davranışı arasındaki etkileşim oluşturmaktadır³¹³.

Davranışsal yaklaşım, lideri kişisel nitelikleri ile değil, davranış şekilleri ile tanımlamaktadır. Zeka, duygusal denge, uyma yeteneği gibi nitelikler doğrudan gözlenememekte, davranış şekillerinin ise araştırma imkanı bulunmaktadır. Davranışsal yaklaşım liderin ne yaptığı esasına dayanır. Lider karar verirken ne yapar, ne tür davranışlarda bulunur gibi sorular yaklaşımın esasını oluşturmaktadır. Kısaca, liderliğin incelenmesinde davranışsal yaklaşım, liderin en iyi kişisel niteliklerinden çok, davranış tarzları ile tanımlanabileceğini ileri sürer. Gerçekten bu yaklaşım liderliği, kişiye özgü unsur değil, liderin, grubun diğer üyeleri ile sürdürdüğü ilişkiden doğan davranış biçimi olarak görmektedir. Buradan liderin ait olduğu gruptan hiç bir şekilde bağımsız olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü lider gruba yol gösterir, fakat kendisi de grup tarafından etkilenir. Davranışsal yaklaşım liderliğin daima grupla ilgili olarak değerlendirilmesi gereği üzerinde durmaktadır; başka bir ifadeyle, liderin niteliklerini, yönettiği grubun nitelikleri ve amaçlarının ışığı altında tartışmak gerekir. Günümüz anlayışı da grup içinde yer alan lider kavramına yönelmiş bulunmaktadır. Davranışsal yaklaşım, klasik yaklaşımın aksine lideri, birey olarak tek başına alıp incelemek yerine, örgüt içinde grubun üyesi olarak grupla birlikte irdelemektedir. Gerçekten liderlik konusunda ilgi çekici nokta giderek liderin kişiliğinden, gruba ve grubun iç dinamizmine kaymıştır.

Davranışsal liderlik yaklaşımı konusundaki çalışmalar, doğrudan liderlik davranışını incelemeye yönelik araştırmalar ve daha önceden yapılmış olan ve bu yaklaşımı destekleyen teorik çalışmalar altında aşağıda sunulmaktadır:

³¹² Szilagyi and Wallace, a.g.e., s. 390, 392.

³¹³ Erdoğan, a.g.e., s. 336.

3.2.1. Davranışsal Liderlik Araştırmaları

Özellikler yaklaşımının tek başına etkili liderliği açıklamada yetersiz kalmasının sonucu olarak 1950'lerin sonunda etkili lider davranışları araştırılmaya başlandı. Başta Ohoi State Üniversitesi liderlik araştırmaları ve Michigan Üniversitesi çalışması olmak üzere bu bağlamda pek çok araştırma yapılmıştır.

3.2.1.1. Ohoi State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Liderlik davranışıyla ilgili araştırmaların çoğu, Ohoi State Üniversitesi çalışmasından etkilenmiştir. Bu çalışmaların esas amacı, etkin liderlik davranışını tanımlamaktır. Kuşkusuz günümüz için en uygun liderlik davranışının, ne olduğunu söylemek mümkün değildir. Lider göreve yönelebildiği gibi insana da yönelebilmekte ve bu şekilde etkin tarz oluşturabilmektedir.

Ohoi State üniversitesinin araştırma sebebi, liderlik için yeterli tanımın bulunmamasıdır. Ayrıca daha önceki çalışmalar da, liderliği iyi liderlikle eş anlamlı tutmaktadır. Bunun bilincinde olan Ohoi grubu, tanımı, etkililiği veya etkisizliği ne olursa olsun liderliği incelemeyi hedeflemiştir. Bu amaçla geliştirilen Liderlik Davranışı Tanım Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire-LBDQ) işletme ve ABD Donanma ve Hava Kuvvetleri gibi çeşitli örgütlerde uygulanmıştır. Araştırma bulgularından liderlikle ilgili iki boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar; insanı dikkate alma ve işe ağırlık verme.

İşe ağırlık verme, liderin örgütsel amaçlara ulaşmada astlarının rolünü tanımlama derecesini göstermekte³¹⁴ ve grup hedeflerini belirleme ve grup etkinliklerini örgütleme davranışlarını içermektedir³¹⁵. İşe ağırlık verici davranış sergileyen lider, astın yapması gereken faaliyetleri tanımlar, görevleri değiştirebilir, geleceği planlar, işlerin yapılış biçimini ayrıntılı olarak tespit eder, astından belirli başarı standardına ulaşmasını bekler, işin zamanında ifasına ağırlık verir, problemleri çözümler, kaynakların verimli kullanımı için baskıda bulunur, üyelerin kurallara

³¹⁴ Mel Schnake, Michael P. Dumler and Daniel S. Cochran, "The Relationship between 'Traditional' Leadership, 'Super' Leadership, and Organizational Citizenship Behavior", **Group and Organization Management**, (Der. Michael J. Kavanagh), Vol.18, No. 3, (September, 1993), ss. 352-365.

³¹⁵ Michael Armstrong, **A Hand book of Personnel Management Practice**, Fourth Edition, London: by Kogan Page Limited, 1991, s. 192.

uyumasını ister ve astın fikrini sormadan önerisini almadan kararlı şekilde davranır³¹⁶. Bu boyutu iyi olmayan lider, inisiyatif almaz, astlarını yalnız bırakarak görevlerini tanımlamalarını ve işin yapılış süresini tespit etmesini bekler.

İnsanı dikkate alma boyutu, karşılıklı güvene, dostluk ve arkadaşlık geliştirmeye, astın fikrine saygı ve düşüncesine ilgi göstermeye dayalı liderlik davranışıdır³¹⁷. Bu tarz lider, grup üyelerinin mutluluk ve refahına özen göstermekte, başarılı astı övmekte, eşit muamele ederek astın özsaygısını korumasını sağlamakta, planlama faaliyetine astın katılımı için imkan vermekte, grup çalışmasını teşvik ederek kişisel ve örgütsel problemleri çözmeye çalışmaktadır. Kısaca, insanı dikkate alma boyutu, lider ile ast arasında daha iyi beşeri ilişki oluşturmayı ve geliştirmeyi amaçlamaktadır³¹⁸. Bu boyutta iyi olmayan lider, sık sık astının işini eleştirir, duygu ve düşüncesini önemsemez. İnsanı dikkate almanın yüksek olması, iş tatminini artırmakta, devamsızlık ve işgücü devir hızını azaltmaktadır³¹⁹.

| | | | |
|---------------------|--------|--|---|
| İnsanı Dikkate Alma | Yüksek | Yüksek İnsanı Dikkate Alma Düşük İşe Ağırlık Verme Yönetici A | Yüksek İnsanı Dikkate Alma Yüksek İşe Ağırlık Verme Yönetici B |
| | Düşük | Düşük İnsanı Dikkate Alma Düşük İşe Ağırlık Verme | Düşük İnsanı Dikkate Alma Yüksek İşe Ağırlık Verme Yönetici C |
| | | Düşük | Yüksek |

Kaynak: Lloyd S. Baird, James E. Post and John F. Mahon, **Management: Functions and Responsibilities**, New York: by Harper and Row Publisher Inc., 1990, s. 301.

Şekil 3. 1: Ohoi Liderlik Modeli

Şekildeki matrikste bu iki boyut birleştirilmiştir. Her boyuttaki değişikliği göre liderlik biçimi tanımlanabilir. Şekil 3.1, matrikste üç yönetici biçiminin bulunduğunu göstermektedir. Yönetici A, işin ifası ile ilgili olarak düşük işe ağırlık

³¹⁶ Andrew W. Halpin, "How Leaders Behave", (Der. Fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni), **Organizations and Human Behavior**, New York, by McGraw-Hill, Inc., 1969, s. 291.

³¹⁷ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk), Eskişehir: Etam A.Ş., 1994, s.173.

³¹⁸ Certo, a.g.e., s. 427.

³¹⁹ Ceylan, a.g.m., s. 314.

verici eğilime sahiptir. Buna karşılık, kişilerarası ilişkiyi yönetmek için zaman ve enerji harcamaktadır. Gruptaki insan ilişkisine çok önem veren yönetici B, grup ile iyi ilişki oluşturmaya yönelir. Ayrıca işe de yüksek derecede önem verir. Yönetici C ise, hem iş hem de insan ilişkisini yönetmeye fazla çaba harcamaz; ilişkiyi yönetme ile iş akışı ve iletişim kanalını idare etme arasında dengeyi sağlar³²⁰.

Bu liderlik davranışlarının etkisini inceleyen Ohoi State Üniversitesi araştırması, kişisel ve örgütsel amaçları karşılamak amacıyla kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme davranışı arasında denge sağlanması gerektiğini ileri sürmektedir³²¹. Yüksek insanı dikkate alma ve yüksek işe ağırlık verme biçimi genellikle ast tatmini ve grup performansında etkilidir. Fakat her zaman olumlu sonuçlar vermemektedir. Örneğin, işe ağırlık verme davranışı yüksek lider, tekdüze iş gören astlar arasında şikayete, devamsızlığa, tatminsizliğe ve devir oranının yükselmesine yol açmıştır³²². Kısaca, Ohoi State Çalışmaları "yüksek-yüksek liderlik" biçiminin genellikle olumlu sonuçlar verdiğini kabul etmekte ve sonuç olarak şunları ileri sürmektedir: Liderin çalışanları dikkate alarak davranışlarını yönlendirmesi halinde, devir hızı azalmakta, devamsızlık düşmekte ve moral yükselmektedir. Buna karşılık, liderin işi esas alan davranışı arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir³²³.

Bu iki boyut birbirinden ayrı ve bağımsızdır. Lider iki davranıştan birine ya da her ikisine önem verebilir³²⁴. Şekil 3.1'de görüldüğü gibi modelde lider davranışının farklı bileşimlerini temsil eden üç temel liderlik biçimi vardır. Ancak model bütün durumlar için en etkili olabilecek bileşim sunmamaktadır³²⁵. Liderin etkililiğini -üyelerin beklentileri, teknolojinin gerektirdiği yapısallığın derecesi, zaman baskısı ve lider ile ast arasındaki kişilerarası ilişkilerin derecesi gibi- bir takım değişkenler belirlemektedir³²⁶.

³²⁰ Baird, Post and Mahon, a.g.e., s. 301.

³²¹ Mullins, a.g.e., s. 432.

³²² Robbins, a.g.e., s. 173.

³²³ Yeniçeri, a.g.e., s. 159.

³²⁴ Huczynski and Buchanan, a.g.e., s. 486.

³²⁵ Mullins, a.g.e., s. 431.

³²⁶ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996, s. 340, 341.

Ohio State Araştırmaları farklı eleştirilerle karşılaşmıştır: Bu eleştirilerden ilki, durumsal faktörleri dikkate almamasıdır. İkincisi, insanı dikkate alma ve işe ağırlık verme boyutları, lider ve ast tarafından farklı şekilde algılanabilmektedir: Liderlik biçimine lider, bir yönden bakmakta, ast ise diğer yönden bakmaktadır. Bu durum araştırmacıların kafasını karıştırmakta ve liderlik biçimi nasıl ölçülmeli (liderin algılama biçimine göre mi yoksa astın bakış açısına göre mi?)³²⁷ sorusuna cevap vermeyi gerektirmektedir.

Ohoi araştırmaları liderlik kavramının incelenmesinde ve değerlendirilmesinde insan ve işe boyutlarının önemini ilk ortaya çıkarması bakımından önemli ve öncü bir çalışmadır. Ayrıca Ohoi çalışmalarındaki harekete geçirici etki liderlik kavramı ile ilgili yeni kuramların da geliştirilmesini sağlamıştır.

3.2.1.2. Michigan Üniversitesi Çalışması

Michigan Üniversitesi araştırma merkezi Likert'in başkanlığında, endüstride liderlik konusunda bir çok inceleme yapmıştır. Bu incelemelerin ortaya çıkardığı bulgular, Ohoi State Üniversitesi çalışmasından elde edilen sonuçlara benzemektedir. Likert ve arkadaşları araştırmalarında arzulanan performans ve tatmin amacına ulaşmada astın çabasının nasıl en iyi şekilde yönetileceğini incelemişlerdir. Bu amaçla araştırmacılar lider ve astlarla görüşmek suretiyle, iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkarmışlardır; işe yönelik lider ve asta yönelik lider³²⁸.

İşe yönelik lider, yapılması gereken görev üzerinde yoğunlaşır, işe performansı için biçimsel otoritesini astların davranışlarını düzenleme yönünde kullanır, astına görevleri yerine getirmeleri için baskı yapar. Bu lider, astın kendi başına görevini yerine getireceğine inanmadığından onu devamlı olarak denetler. Astla ilişkisi zayıftır, işin ifasıyla ilgili spesifik ilkeler üzerinde yoğunlaşır. İşe yönelik lidere göre, ast kendisi gibi duygusal ve ihtiyacı bulunan insan değil, amaca ulaşmada araçtır³²⁹.

³²⁷ Szilagyi and Wallace, *a.g.e.*, s. 393.

³²⁸ Baird, Post and Mahon, *a.g.e.*, s. 390.

³²⁹ Baird, Post and Mahon, *a.g.e.*, s. 300.

Astın davranış ve performansını etkilemede bu lider biçimi, ödüllendirme, cezalandırma ve formel gücünü kullanır³³⁰.

Asta yönelik lider, destekleyici iş çevresi oluşturmak suretiyle astın ihtiyacını tatmin etmede ona yardım etmek ve yetki devretmek gerektiğine inanmaktadır. Ayrıca astın kişisel ilerlemesine, büyümesine ve başarısına ilgi duymaktadır. Bu faaliyetlerin grup oluşumu ve gelişimine katkıda bulunduğu farzedilir³³¹.

Michigan araştırmaları asta yönelik liderlikte iş performansının işe yönelik liderlikten daha fazla olduğunu göstermektedir. İşe yönelik lider, kısa dönemde, yüksek üretkenlik sağlayabilir. Fakat uzun dönemde, astaki güvensizlik, tatminsizlik, işgücü devir hızının ve devamsızlığın yüksekliği nedeniyle üretkenlik aynı seviyede kalmayacaktır. Asta yönelik liderlikte, iş biriminin sosyal yanı ile yüksek performans beklentileri, verimlilik artışında önemli unsurlardır.

Michigan Üniversitesi araştırma bulgularına göre işin türüne bağlı olarak bu iki liderlik biçimi ile iş etkinliği arasında yakın ilişki vardır: İşin yapısal olarak tam belirlenmediği durumlarda işe yönelik liderin daha etkili olduğu buna karşılık yapı olarak oturmuş işlerde kişiye yönelik liderin daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Michigan Üniversitesi incelemeleri, her zaman en etkili liderlik biçiminin bulunduğunu göstermemekte, sadece liderliğin iki yönünü açıklamaktadır; iş ve insan davranışı³³².

3.2.1.3. Blake ve Mouton'un Yönetmel Diyagram Modeli

Ohoi State ve Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarının ileri sürdüğü üretim ve insan ilişkileri, Blake ve Mouton tarafından popüler hale getirilir. Blake ve Mouton "yönetmel grid" adı altında liderliği, iki temel boyuta ayırmışlardır. Yöneticinin insana ilgi ve üretime ilgi derecesini karşılaştıran yönetmel grid, yönetim biçimini sınıflandırma şeklidir. Her bir ilgi, ölçek üzerinde birden dokuza kadar sıralanmıştır³³³.

³³⁰ Baird, Post and Mahon, a.g.e., s. 390.

³³¹ Ivancevich and Matteson, a.g.e., s. 390.

³³² Ivancevich and Matteson, a.g.e., s. 390.

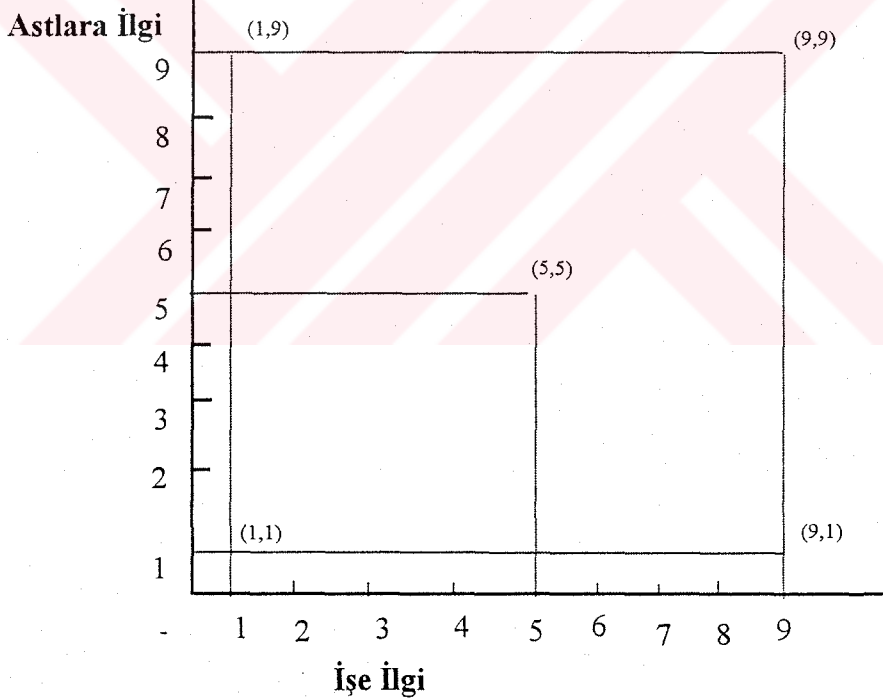
³³³ Roger Bennett, **Organisational Behavior**, Second Edition, Singapore: by Longman Group UK Limited, 1994, s. 167.

Diyagramda yatay eksen üretime ilginin derecesini belirtir. Liderin yatay eksen üzerinde değerlendirmesi arttıkça üretime yönelme önemli olmaktadır. İnsan ilişkilerine ilgi, düşey eksen üzerinde değerlendirilmektedir. Bu ilginin derecesine göre, yönetsel diyagram, beş liderlik davranışları ileri sürmektedir.

a- Korkak Lider (1,1)

1.1 yönetici, işin ifası ve yakın kişisel ilişkiyi geliştirmek için çok az çaba harcar³³⁴. İşi en az çabayla harcayarak yapmanın, örgüt üyeliğini sürdürmek için yeterli olduğu görüşüne inanır³³⁵.

Bu tür lider, hedefin gerçekleştirilmesinde, problem alanını özenle inceleyerek ortaya çıkabilecek güçlükleri belirtmek ve başarısızlık durumunda neler olabileceğine dikkati çekmek eğilimindedir.



Kaynak: Adnan Ceylan, "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 315.

Şekil 3. 2: Blake ve Mouton'un Yönelimsel Diyagramı

³³⁴ Bennett, a.g.e., s. 167.

³³⁵ Bernard Burnes, *Managing Change (A Strategic Approach to Organisational Dynamics)*, Second Edition, London: Pitman Publishing, 1996, s. 348.

Astla çatışma halinde, küçük problemleri büyütmeğe işi zamana bırakır. Astı yeni ve güç bir işi denemeğe kalkıştığında, projeyi başarısızlığa götürebilecek problemleri belirterek, başarısızlık durumunda ortaya çıkacak sonuçları göstermeye çalışır. Üstle çatışma durumunda geriye çekilir, fazla bir şey söylemez ve durumun kısa zamanda düzelmesini bekler; bir başka ifade ile bu yönetici, üstle çatışmayı en aza indirmeye ve astıdan ayrı düşmemeye çalışır. Bu lider, bir iletişim halkası olarak görülebilir, yani üstten gelen emirleri alt kademeye ileten, ancak emirlerin yapılmaması halinde sorumluluğu üstlenmeyen bir anlayış sözkonusudur. Bu anlayışa göre, yönetici işle ilgili konuda karar verirken, önce üst ve astının fikrini öğrenmek ister ve mümkün mertebe o yönde karar vermeye çalışır. İşle ilgili iletişimde gerekli bilgiden fazlasını vermektan kaçınır. Fazla bilgi vermenin insanın başına sıkıntılar açacağını düşünür ve herkesin herşeyi bilmek istemesinden çekinir. Korkak yönetici, önemli bir şey olmadıkça astını ne över ne de eleştirir; böyle bir şey olduğunda fikrin genellikle olumlu olanlarını belirtir.

Bu tür lider genellikle işin çok rutin olduğu, aşırı işbölümünün bulunduğu, liyakattan çok kıdem kullanıldığı örgütte çalışan, uzun süre yükselmemiş kişidir.

b- Şehir Kulübü Lideri (1. 9)

Üretime düşük ilgi gösteren fakat insan ilişkisine çok önem veren 1.9 yöneticisi, astın beşeri ihtiyacıyla ilgilenen buna karşılık işin ifasını sağlamak için çok az çaba harcayacaktır. Bu yönetici beğenilen, astıyla tatminkar ilişki kurabilen ve departmanında dostça atmosfer oluşturan kişidir³³⁶. Bu bağlamda insan ilişkileri karşılıklı güven ve saygıyı belirtir ve bu boyuta verilen önemden dolayı genellikle rahat ve dostça çalışma ortamı oluşur³³⁷.

1.9 tarz lider, amacın gerçekleştirilmesinde insanlarla ahenkli ilişkiler geliştirir³³⁸ ve onları kendi amaç ve hedefini belirleme ve uygulamasında serbest bırakır. Astla çatışma durumunda, olayı tatlılıkla veya başka olumlu yolla yatıştırmaya çalışır. Astı yeni ve güç bir işi denemeye kalkıştığında, hemen hiç ya da

³³⁶ Bennett, a.g.e., s. 167.

³³⁷ Vecchio, a.g.e., s. 310.

³³⁸ Burnes, a.g.e., s. 347.

pek az eleştirede bulunur. İnancı, liderin imkan olduğu ölçüde az olarak bu konulara karışması biçimindedir. Üstle çatışma durumunda ise gerginlik ortadan kalkıncaya kadar bekler ve durumu yatıştırmak için başka konuya geçer. İşle ilgili konuda karar verirken astına ya da meslektaşına baş vurarak karara ilişkin görüş ve önerisini ister. İşle ilgili iletişimin yürütülmesinde, astına rahatsızlık vermeyecek konuda bilgi vererek, iletişimi olumlu ve dostça hava içinde sürdürmeye çalışır. Yönetici olarak astını görevinde başarılı gördüğünde sırtını okşar, hata yaptığında ise eleştirede çok ileri gitmez. Bu tür lidere üretimin yoğun olmadığı durumda raslanır.

c- Görev Lideri (9. 1)

9.1 yönetici, astın duygusunu dikkate almayarak işi mümkün olduğu kadar etkili düzenler³³⁹. Bu liderliğe göre faaliyetde etkinlik, çalışma şartları insan ögesinin karışmasını en alt seviyede tutacak şekilde düzenlendiğinde faaliyetlerde etkililiğe ulaşılır. Bu amaçla, insan düşünceleri minimum seviyede tutularak işin planlanması, örgütlenmesi ve yönetilmesiyle yüksek verimliliğe ulaşılır³⁴⁰.

Astı üretim aracı olarak gören, yani otoriter biçimi benimseyen bu lider, amacın gerçekleştirilmesinde yüksek hedef ve hareket biçimi belirleyerek ve yapılması gerekeni asta söyleyerek ifasını ister. Astla çatışma durumunda denetimin elinde bulunması ve işe uygunun karışmaması gerektiğini söyler. Astın girişimciliği durumunda, büyük başarı görürse, o yönde karar alarak evet ya da hayır gibi yanıtla kesin kanısını belirtir. Üstle çatışma durumunda, kendisine göre doğruyu savunur ve görüşünü açıklar. İşle ilgili problemde doğru karara varabilmek için ustalık ve tecrübesine dayanarak ne yapacağını belirlemeye çalışır. Astına işini görebilmesi için gerekli bilgiyi verir ve yalnız ilgili veri üzerinde durarak kişisel ilişki kurmaktan kaçınır. Astın hatasını, ders alması ve bir daha yapmaması için gösterme eğilimindedir.

d- Orta Yol Lideri (5.5)

Bu liderlik biçimi, bir yandan astın moralini doyurucu seviyede tutarken diğer yandan işe önem verir. Denge sağlayarak örgütte uygun faaliyet seviyesini gerçekleştirmeyi amaçlar³⁴¹.

³³⁹ Bennett, a.g.e., s. 167.

³⁴⁰ Burnes, a.g.e., s. 347.

³⁴¹ Vecchio, a.g.e., s. 310.

Bu lider astını düşüncesinin en iyi olduğuna inandırarak, akla uygun moral ve verimlilik dengesi kurmaya çalışır. Astıyla çatışma durumunda, her iki tarafında çözümden memnun kalmasını ve üzülmemesini sağlamak için dolaylı yoldan uzlaşma çaresi arar. Ast yeni ve güç bir işi denemeye giriştiğinde, desteklemeye ya da engellemeye kalkmaksızın kendisi gibi düşünmeye inandırma eğilimindedir. Üstüyle çatışma durumunda ise onun ne düşündüğünü anlamaya çalışır ve bir uzlaşmaya varma umuduyla ihtiyatlı biçimde fikrini söyler. İşle ilgili konuda karar verirken kararı bizzat verdikten sonra başkasının ne düşündüğünü öğrenmek ister ve bu kişide kararın sanki kendisinin katkısıyla alınmış olduğu düşüncesini uyandırmaya çalışır. Aşırı derecede iletişimin çok az iletişim kadar zararlı olacağına inandığı için, gerektiğe biçimsel olmayan yoldan astına bilgi verir. Astını biraz över, biraz da eleştirir ama her iki yolda da fazla ileri gitmez.

Bu tür liderlik, görev ve şehir kulübü liderliği arasında denge durumundadır. Bir çok durumda bu liderlik biçimi yeterli olabilir, ancak yenilik gerektiren durumda oldukça etkisizdir.

e- Ekip Çalışması Liderliği (9.9)

Ekip çalışması liderliği, başarının kişinin kendisini adamasına bağlı olduğuna ve örgüt amacında ortak çıkar görebilmenin karşılıklı güven ve saygı doğuracağına inanır³⁴².

Bu tarz yönetici, örgüt amacına ulaşmada, astın katılımını sağlamak ve onları elde etmeleri için güvene dayalı bir sorumluluk duygusu geliştirmeye yardımcı olmak çabasıdadır. Astla çatışma durumunda, mümkün olduğu kadar çabuk en iyi çözüm yolunu bulabilmek için kaynağını mantıksal şekilde araştırmak ister. Astı yeni ve güç bir işi denemeye kalkınca genellikle elde edilecek yarar ve sakıncaları belirlemek üzere konuyu onlarla görüşür; başarıya ulaşma imkanı varsa, onu bu yolda desteklemek eğilimindedir. Üstüyle çatışma durumunda, konuyu açıklığa kavuşturmaya ve köküne inerek çözmeye çalışır. İşle ilgili konuda karar verirken, durumu bilen ve uygulamasına katılacak kişi tarafından tartışılmasını ve karara

³⁴² Charles E. Watson, *Management Development Through Training*, Canada: by Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1984, s. 92.

varılmasını ister. İşle ilgili iletişimin yürütülmesinde, bilgi sahibi olduğu ölçüde etkinliğe ulaşacağı düşüncesiyle, astına elverdiği ölçüde bilgi vererek, iletişimi hiç süzgeçten geçirmeksizin doğrudan yapmak ister. Astın çalışması hakkında olumlu ya da olumsuz ne düşünüyorsa söyler. Buradaki amaç, astın verilen işi yapması ve örgüte kendi isteğiyle bağlanması sonucunda yüksek seviyede iş tatmini ve performansına ulaşmasıdır³⁴³.

Yönetsel grid, en etkili yönetim biçiminin 9.9 ekip çalışması liderliği olduğunu ileri sürer: Hem insana hem üretime önem veren liderin daha fazla başarıya ulaşacağı farzedilir³⁴⁴. Bu amaçla 9.9 türü lideri olmak için yöneticiler, eğitime tabi tutulur. Böylece 1.9 veya 9.1 lider, değişebilir. 9.9 liderlik davranışını öğrenerek daha etkili duruma gelir³⁴⁵.

Yönetsel grid "Etkili liderlik nedir?" sorusuna daha iyi bir cevap verebilmiştir.

3.2.1.4. Liderlik ve Grup Yaşamı Araştırması

Kurt Lewin yönetiminde liderin grup davranışı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmadır. Lewin ve arkadaşları liderin grupta imtiyazlı rol oynadığı varsayımından hareket ederek, liderlik biçimlerinin grup ortamı ve grup üyelerinin davranışları üzerindeki etkilerine dikkati çekmişler ve liderlikte liderin kişiliğinin hiç bir rolü olmadığını incelemek istemişlerdir.

Deney için on-oniki yaşındaki çocuklardan gruplar oluşturulmuştur. Grup üyelerinin zeka, enerji gibi bir çok yönden aşağı yukarı aynı olduğu çalışmada, farklı liderlik biçimlerine karşı grupların tepkileri, gözlem, maskelerin incelenmesi ve deneyler (örneğin, lider odayı terkettiğinde grupların nasıl davrandıklarını görmek) yolu ile elde edilmiştir. Çocukların san'at ve el işi çalışmasını yönetmek üzere üç farklı lider verilmiştir. Lider, maske yapma göreviyle ilgili olarak çocukları nezaret etmektedir.

Otoriter durumda lider, her çocuğa belirli iş vermiş, onlara danışmaksızın neler yapılacağını belirlemiş, iş arkadaşlarını kararlaştırmış, kişisel övgüde bulunmuş

³⁴³ Burnes, a.g.e., s. 347.

³⁴⁴ Mc Graw Hill, **Group in Context**, New York: Publishing Company, 1990, s. 214.

³⁴⁵ Ivancevich, Donnelly and Gibson, **Managing for Performance**, s. 292.

ve grup faaliyetinden uzak durmuştur³⁴⁶. Bu davranışa karşılık çocuklardan bir kısmı lideri dinleyip verilen görevi yapmış, bir kısmı iş emirlerini beğenmeyerek itiraz etmiş, görevin nedenini sormuş ve ek bilgi istemiş, yeri geldikçe lideri şiddetle eleştirmiştir. Buna karşılık demokratik lider, hangi işi kimin yapacağını grubun kararlaştırmasını sağlamış, çocuklar iş arkadaşlarını kendileri seçmiş, maskenin nasıl iyileştirileceği konusunda geri bildirimde bulunmuş ve grup üyeliği oluşturmaya çalışmıştır³⁴⁷: Bir başka ifadeyle çocuklara yön vermiş, onların faydalı fikrinden yararlanmış, yol gösterici öğütde bulunmuş ve tam işbirliği gerçekleştirmiştir. Bunun sonucu olarak grup üyeleri duygusal yönden birbiriyle kaynaşmış, yakın ve dostça ilişkiler kurmuşlardır. Serbest bırakıcı lider, grup faaliyetinden çok uzak durmuş, grup üyelerini yapılacak iş hakkında serbest bırakarak sadece sorulduğunda bilgi vermiştir³⁴⁸. Grup üyeleri maskeyi nasıl ve ne şekilde yapacakları v.s. konusunda liderden bilgi istemişler, pek bağımsız hareket edememişler. Ayrıca bireysel davranmışlar, teknik bilgi alışverişi oluşmamıştır.

Araştırma sonucunda gruplar arasında büyük farklar bulunmuştur. Demokratik liderle çalışan grup üyeleri, birbiriyle yakın ve arkadaşça ilişki kurmuş, grup üyeleri birlikte çalışmış, lider deney yerini terk edince de çalışmayı sürdürmüşlerdir. Bu grup, otoriter liderin yönettiği grup kadar çok maske yapmamış, ancak maskeler nitelik bakımından daha üstün olmuştur. Serbest bırakıcı liderin yönettiği grupta, başarı sağlanamamış ve grup dayanışması gerçekleşmemiştir. Üç grup arasından en kötü maskeleri serbest bırakıcı grup yapmıştır. Liderden sık sık bilgi istemişler, bağımsız hareket edememişlerdir. Grupta diğer gruplara nazaran en az işbirliği yapılmıştır. Grup üyeleri arasında büyük ölçüde geçimsizlikler olmuştur. Otoriter liderin yönettiği grupta, iki tür tepki ortaya çıkmıştır. Bir kısım grup üyeleri taşkın ve atılgan hareket etmişler, sık sık liderden bilgi istemişler ve lideri eleştirmişler ve diğer grup üyelerine iftira etmişlerdir. Çekingen üyeler, lideri daha az eleştirmiş, lider deney yerinden ayrılınca oyuna dalmışlardır.

³⁴⁶ Vecchio, a.g.e., s. 306

³⁴⁷ Vecchio, a.g.e., s. 306.

³⁴⁸ Vecchio, a.g.e., s. 306.

3.2.1.5. Liderlik Doğrusu Kuramı

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in geliştirdiği model, liderlik tarzlarını doğru üzerinde açıklar. Doğrunun bir ucunda yetkeci diğer ucunda demokratik liderlik davranışı bulunmaktadır. Şekilde görüldüğü gibi her liderlik biçimi, yöneticinin kullandığı yetkinin miktarını ve karar vermede astına tanıdığı serbestlik derecesine göre belirlenir³⁴⁹. Sol uçtaki hareket tarzları (1,2,3) yüksek derecede denetim uygulayan yöneticiye işaret ederken, sağ uçtakiler (6,7) yetki devreden, yakından denetim uygulamayan yöneticiyi nitelendirir.

Liderlik doğrusu üzerindeki her nokta, değişik yönetsel uygulamaları açıklar³⁵⁰:

| YÖNETİCİDE TOPLANMIŞ YETKİ | | | | ASTLARDA TOPLANMIŞ YETKİ | | |
|----------------------------------|--------------------------|---|---|--|---|--|
| YÖNETİCİNİN YETKİ ALANI | | | | ASTLARIN YETKİ ALANI | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Yönetici karar verir ve duyurur. | Yönetici kararını satar. | Yönetici fikirlerini bildirir ve soru bekler. | Yönetici değiştirilebilir lecek geçici bir karar sunar. | Yönetici problemi belirler, görüş alır kararını verir. | Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar almasını ister. | Yönetici belirlenmiş sınırlar içinde grup kararının alınmasına izin verir. |

Kaynak: Samuel C. Certo, **Modern Management: Quality Ethics, and the Global Environment**, Fifty Edition, USA: by Allyn and Bacon, 1992, s. 419.

Şekil 3. 3: Liderlik Doğrusundaki Yönetsel Davranışlar

Birinci noktada yönetici karar verip astına duyurmaktadır; problemi belirler, alternatif çözüm yollarını tespit eder, aralarından birini seçer ve kararını uygulamaları için astlara bildirir, astına katılma imkanı tanımaz, zorlayıcı olabilir³⁵¹.

İkinci noktada yönetici kararını satmaktadır; burada yönetici kararını basit şekilde bildirmek yerine bir adım daha ileriye giderek direniş göstermesi sözkonusu olabilecek kişileri de dikkate alarak onları ikna etmeye yönelir.

³⁴⁹ Mullins, a.g.e., s. 433.

³⁵⁰ Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern," **Organizational Behavior and The Practice of Management**, (Der. David R. Hampton, Charles E. Summer and Ross A. Webber), Illinois: Scott, Foresman and Company Glen View, 1968, s. 502, 503, 504.

³⁵¹ Sisk, a.g.e., s. 344.

Üçüncü noktada yönetici karar vermiş durumdadır. Ancak kararının ve düşüncesinin astı tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlamak için soru sormasını ister.

Dördüncü noktada ise yönetici geçici karar almıştır ve uygulamaya koymadan önce karardan etkilenebileceklerin tepkisini almak için tartışma başlatır. Fakat son kararı yine kendisi verir.

Beşinci noktada yönetici problemi belirlemiştir. Ancak çözüm yolu konusunda elinde yeterli veri yoktur. Problemin çözümüyle ilgili olarak asttan bilgi almaya çalışmaktadır.

Altıncı noktada ise yönetici karar alma yetkisinin bir kısmını, kendisini de grubun üyesi gibi görerek gruba devreder. Bununla beraber, bunu böyle yapmadan önce çözülecek problemi ve sınırları tanımlar.

Son olarak yedinci noktada yönetici ve ast problemi birlikte belirleyip, geliştirilen alternatiflerden en iyisini kararlaştırırlar. Yönetici grup kararı ne olursa olsun, kendini bu kararın uygulanmasına adar.

Tannebaum ve Schmidt'in yaklaşımının diğer davranışsal yaklaşımlardan farkı, liderlik davranışını etkileyen durumsal kuvvetleri dikkate almasıdır. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı içinde ele alındığı görülebilir.

3.2.1.6. Harvard Üniversitesi Araştırması

Harvard Üniversitesinden Bales ve Slater, laboratuvar ortamında ve ayrıntılı gözlem tekniği kullanarak küçük problem grupları üzerinde yürüttükleri araştırmalarda 12 farklı davranış biçimi belirlemişlerdir. Araştırmacılar daha sonra bu davranış tarzlarının faaliyet seviyesi, görev başarma yeteneği ve üyeler tarafından sevilme derecesi gibi üç liderlik davranış boyutu ile ilgili olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, liderlik davranışının her hangi bir grup üyesi tarafından yerine getirilebileceği noktası üzerinde durmuşlar ancak belirli kişilerin grubun olduğu ilk andan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulduklarını göstermişlerdir.

Harvard Üniversitesi araştırmasıyla elde edilen bulguların sınırlı uygulama alanı bulunmasına rağmen, sonuçlar Ohio ve Michigan Üniversitesi sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Grup içerisinde farklı liderlerin var olduğu görüşü, bu

çalışmadan elde edilen bir sonuçtur. Liderlerin bazısı, ortamın sosyal özellikleriyle ilgilenmekte, grubun rahat ve mutlu çalışmasını sağlama çabası vermektedir. Bazıları da, işin yapılmasını sağlama çabasıdır. Bales, küçük gruplarda değişik tipte iki liderin aynı anda bulunacağını söylemiştir. Konuşan ve önerilerde bulunan göreve yönelik, başkalarının konuşmalarına imkan veren ve psikolojik destek sağlayan sosyal tip. Grup üyesi iki tipten birisi olabilir. Fakat ikisini birden kendinde birleştiremez. Birinci kişiye "iş lideri" ikincisine de "sosyal lider" adı verilmektedir.

Bu iki liderin sahip olmaları gereken nitelikler, bir anlamda birbirinin karşıtıdır. Sosyal liderin anlaşmacı, arabulucu, astlarının duygularına ve mutluluklarına duyarlı ve genellikle sosyal yönelimli olması gerekir. İş liderinin ise yönlendirici, çabuk, yerine göre göre katı ve "iş bitirici" olması gerekir³⁵².

Bale ve Slater'in bulgularına göre hem iyi fikirleri ortaya atan hem de grup tarafından sevilen üyeler en iyi lider olabilmektedir. Bir başka ifade ile lider diğer üyelere nazaran daha etkili faaliyet gösterebilmektedir.

3.2.1.7. Detroit-Edison Araştırmaları

Detroit-Edison araştırmaları "değişme" olgusunun liderlik üzerindeki önemini ortaya çıkarmıştır. Bunlardan elde edilen bulgulara göre, değişme durumunda yöneticinin teknik ve yönetsel yetenekleri astın gözünde "insanı dikkate alma" ya da "beşeri ilişkiler" yeteneklerine nazaran daha büyük önem kazanmaktadır. Bu gerçek örgütün kriz ya da olağanüstü durumda otoriter liderliği niçin hoşgörü ile karşılayabildiğini ve hatta bunu arzulayabildiğini açıklamaktadır. Uzun süre hiçbir değişikliği maruz kalmamış grupta ise yöneticinin "beşeri ilişkiler" alanındaki yetenekleri önem kazanmaktadır. Bu durumda "işe yönelik" ya da teknik-yönetsel fonksiyonları artık iyice öğrenmiş buldukları için ast tarafından da yeterince ifa edilebilmekte ve dolayısıyla önem taşıyan husus "insanı dikkate alma" olmaktadır.

Detroit-Edison araştırmaları, belirli durumda (değişim) otoriter ya da işe yönelik liderliğin benimsenebileceği yolundaki bulgusuyla, davranışsal liderlik yaklaşımındaki diğer araştırmalardan farklılık göstermektedir.

³⁵² A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996, s. 208, 209.

3.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımını Destekleyen Teorik Çalışmalar

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine aşağıda verilen araştırmaların da katkısı bulunmuştur. Liderlik yaklaşımlarıyla doğrudan ilgili olmayan bu çalışmalar, davranışsal liderlik yaklaşımının tamamlayıcısı durumunda bulunduğu için açıklanması uygun görülmüştür.

3.2.2.1. Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert Michigan araştırmasından sonra örgütsel liderliği dörde ayırarak sistem 1'e istismarcı otokratik, sistem 2'ye yardımsever otokratik, sistem 3'e katılımcı ve sistem 4'e ise demokratik lider olarak isimlendirmiştir.

a- Sömürücü Otoriter Sistem (Sistem 1)

Bu sistemin belirgin nitelikleri; üstün astına güveninin bulunmayışı, kuruluş amacına ulaşmada kullanılan iletişim miktarının çok az oluşu, iletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü işleyişi, hedefin yukarıda belirlenip alt kademeye emir şeklinde iletilişi, kararın ve kontrol sürecinin büyük ölçüde üst kademede toplanmış bulunmasıdır. Burada yönetici görevin gerekleri açısından ne iş eğilimli ne de insana yönelik yani astla iyi ilişki kurma ve geliştirmeye çalışmakta, işlevi ve birimi denetleme aracı olarak kullanmaktadır.

b- Yardımsever-Otoriter Sistem (Sistem 2)

Bu sistemin belirgin nitelikleri, ast-üst arasındaki güvenin efendinin köleye güveni şeklinde sadakate dayalı oluşu, amaca ulaşmada bir miktar iletişimin kullanılışı, iletişimin büyük ölçüde yukarıdan aşağıya işlemesi, astın yukarıya yöneticinin hoşuna gidecek bilgiyi aktarıp, diğerini saklaması, hedefin yukarıda belirlenip aşağıya emir olarak verilmesi, kimi zaman bunları yorumlama imkanının asta tanınması, politikaya ilişkin kararın üst kademede, işleyişe ilişkin kararın bir kısmının alt kademede ve tanımlanan sınırlar içinde verilmesi, asta belli ölçüde yetki devredilmekle birlikte, kontrol sürecinin büyük ölçüde üst kademede toplanmasıdır.

3- Danışmacı Sistem (Sistem 3)

Bu sistem, üstün asta belli ölçüde güveni olmakla birlikte, yöneticinin karar kontrolünü elinde tutma isteği, kullanılan iletişim miktarının oldukça fazla oluşu, iletişimin iki yönlü işleyişi, aşağıdan yukarıya iletilen haberlerde yöneticinin hoşuna gitmeyecek olanların uygun zamanda ve uygun biçimde verilmesi, problem ve eylem

planı astla tartışıldıktan sonra hedefin belirlenişi, temel politika kararının üst kademede, işleyişe ilişkin olanın alt kademede verilmesi, yetkinin yeterli ölçüde dağıtılmış bulunması gibi nitelikleriyle danışmacı lider biçimi için en elverişli şartları oluşturmaktadır.

d- Katımlı Sistem (Sistem 4)

Bu lider biçiminin problemi ortaklaşa çözmek, kararı grupla almak böylece verilen kararlar ilgili olarak astın da sorumluluk yüklenmesini sağlamak, asta her konuda güvenmek, iletişimin hem yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya hem de yatay niteliği, ayrıca sınırlama bulunmaması, acil durum dışında hedefin ve kararın grup içinde alınması, kontrol sorumluluğunun grup içine dağılması gibi nitelikleri tam bir uyum halindedir. Sistem 4 liderlik biçimi, yüksek performans amaçlı etkili iş grubu kurmayı amaçlamaktadır³⁵³.

Sonuç olarak sistem 1 görev eğilimli otoriter ve biçimsel yönetim şeklini temsil etmekte ve astlara sistem 2 ve 3'ten daha az danışılmaktadır. Sistem 4 ise grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişki eğilimli yönetim sistemidir ve astların katılımı en fazladır. Sistem 1'den sistem 4'e gidildikçe yöneticiler daha candan davranmakta ve astlar üstlerinden daha az korku duymaktadırlar³⁵⁴. Likert'e göre örgütün yönetim biçimi sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli verim sağlanmaktadır. Yine Likert'in araştırmasına göre, etkili yönetici örgütün ve astların ihtiyaçlarını dikkate alan ve güvene dayalı olan sistem 3 ya da sistem 4 yönetim biçimini benimseyen kişidir³⁵⁵.

3.2.2.2. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'un X ve Y teorileri, kişinin diğer kişiler hakkındaki tahminlerine dayalı bir liderlik stildir³⁵⁶.

X ve Y teorileri lider davranışını açıklamada kullanılabilir. McGregor, liderin insan doğası ve insan davranışı hakkındaki görüşünün onun liderlik anlayışını gösteren veri olduğunu ileri sürmüştür. Örneğin, insan davranışı hakkında "X"

³⁵³ Daniel A. Wren and Dan Voich, *Management Process, Structure and Behavior*, Third Edition, USA: by John Wiley and Sons Inc., 1984, s. 484.

³⁵⁴ Julio J. Rotemberg and Garth Saloner, "Leadership Style and Incentives", *Management Science*, Vol. 39, No. 11, (November, 1993), s.1301.

³⁵⁵ Huczynski and Buchanan, *a.g.e.*, s. 500.

³⁵⁶ Gordon, *a.g.m.*, s. 335.

teorisinin varsayımlarını benimseyen lider, insanın normalde çalışmaktan kaçındığını, sorumluluk almak istemediğini düşünmektedir. Ayrıca gücün işgal ettiği kadrodan doğduğunu ve başka insanların tembel ve güvenilmez olduğunu benimsemektedir. Bu düşünceye sahip yönetici, astını yönlendirmek için sıkı kontrol ve ceza davranışına yönelmektedir³⁵⁷. Dolayısıyla "X" teorisi varsayımlarını benimseyen liderin davranışı otoriter ve müdahaleci olmaktadır. Yine "Y" teorisi varsayımlarını benimseyen liderin, kişinin sorumluluk bilinci içinde hareket ettiğini, kendi kendini kontrol yeteneğine sahip olduğunu, motive edildiklerinde üretkenliklerinin artacağını, liderin gücünün yönettiği grupça kendisine bağışlandığını kabul ettiğinden davranışı da bu doğrultuda olacaktır, yani demokratik ve katılımcı anlayışla hareket edecektir³⁵⁸.

Liderlikle ilgili çağdaş düşüncenin gelişmesine davranışsal liderlik yaklaşımın önemli katkısı olmuştur: Liderin ne olduğuyla (özellikler yaklaşımı) ilgilenmekten çok ne yaptığı konusuna yönelmiştir, ancak yaklaşımın genelleştirilmesi problemi bulunmaktadır; kendisi karmaşık olan insanın oluşturduğu daha karmaşık sosyal sistemlerle ilgilendiğimizde, yaklaşımın sonucunun pek tutarlı olmadığı görülmektedir³⁵⁹.

Davranışsal yaklaşım, etkili liderliğe dayanak oluşturacak öğeleri bulmak amacıyla lider davranışı ile astın tepkisini incelemiş ve arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Çalışmalar sonucunda, esas olarak iki liderlik biçimi ortaya çıkmıştır: işe yönelik liderlik biçimi ve insana yönelik liderlik biçimi. Araştırmacılar hangi liderlik biçiminin etkili olduğu konusunda kesin sonuca ulaşamamışlardır. İnsana yönelik liderliğin genel olarak başarılı olacağı hipotezini doğrulamışlar ancak liderlik biçiminin etkili olduğu durumu göz ardı etmişlerdir. Gerçekten de insana ağırlık veren liderlik biçimi, bir durumda etkili olurken farklı bir durumda etkisiz olabilmektedir.

Davranışsal yaklaşıma üç şekilde eleştiri gelmiştir: İlki metodoloji açısından, araştırmalar, lider davranışını değerlendirirken farklı kaynaklara

³⁵⁷ Ergun ve Polatoğlu, a.g.e., s. 162.

³⁵⁸ Bennett, a.g.e., s. 168.

³⁵⁹ Griffin, a.g.e., s. 424.

başvurmuşlardır. Bazıları liderin kendisinden, bazıları grup üyesinden bazıları ise araştırmacının gözlemlerinden yararlanmıştır. Oysa insan davranışı farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçüldüğünde, bunlar arasında uyumun elde edilmesi çok zordur. Bu nedenle lidere ait gerçek davranış ve faaliyeti belirlemek zorlaşmaktadır. İkincisi, hangi lider biçiminin en etkili olduğu konusunda tam fikir birliği yoktur. Bazı araştırma sonuçları insanlar arası ilişkiye yönelmiş liderlik biçiminin daha etkili olduğunu belirtirken bazıları göreve yönelmiş liderin daha etkili olabileceğini kabul etmektedir. Bazı araştırmalar ise hem insana hem de göreve yönelmiş liderin, en iyi liderlik biçimini seçtiğini düşünmektedir. Davranışsal liderlik biçimine yöneltilmiş üçüncü eleştiri, söz konusu araştırmaların büyük çoğunluğunun A.B.D.'nde yapılmış olması ve Amerikan kültürüyle sınırlı bulunmasıdır. Bu araştırmalardan çıkan sonuçlar, demokratik- insana yönelmiş- liderlik biçiminin otokratik -göreve yönelmiş- liderliğe nazaran daha başarılı olduğu yönündedir. Oysa Amerikan kültüründe demokratik liderlik etkili olurken diğer kültürlerde otoriter liderlik daha başarılı sonuçlar verebilir.

Bütün bu eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımın karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini dikkate alan modern yaklaşım geliştirilmiştir.

3.3. Modern Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımları, D. Katz ve R.L. Kahn'ın geliştirdiği "liderlikte açık sistem" modeli ve Fiedler'in "durumsal liderlik" yaklaşımı olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

3.3.1. Açık Sistem Yaklaşımında Yönetim Seviyelerine Göre Liderlik Biçimleri

Örgütün çeşitli seviyelerinde beklenen liderlik davranışının ne olması gerektiği konusunda ortak bazı genellemelere gidilmiştir.

Liderlik kavramı incelendiğinde kendine özgü fonksiyonları bulunan ve birbirini tamamlayan eylem sistemi³⁶⁰ olduğu görülebilir. Belirli amaca yönelmiş insan grubunun oluşturulması ve harekete geçirilmesi farklı beceri ve ikna yeteneği gerektirmektedir. Aynı yetenek ve becerinin örgütler çalışmaya başladıktan sonra doğal olarak ortaya çıkan hiyerarşik yapı içerisinde de gösterilmesi kaçınılmazdır. Genel kabul görmüş sınıflandırmaya göre örgütlerde üst, orta ve alt kademe olmak üzere üç farklı yönetim seviyesi vardır. Bu seviyelerdeki liderlik davranışı, farklı yeteneği, farklı bilgiyi ve farklı duygusal nitelikleri gerektirir³⁶¹. Örgütün bir seviyesinde geçerli liderlik becerileri diğer kademede geçersiz olabileceği gibi istenmeyen sonuçlar da doğurabilir. Bu nedenle örgütlerin farklı seviyelerinde liderin sergileyeceği davranışlar, kendileri için olduğu kadar çalıştıkları örgütün geleceği açısından da büyük önem taşımaktadır. Örgütsel ortamda üç ana liderlik davranışına rastlanır³⁶²:

- a- Örgütsel yapıyı oluşturmak veya mevcut yapıyı değişen şartlara uyarlamak, ana amaç, strateji ve politikayı belirlemeyi kapsayan üst kademe liderlik davranışı.
- b- Biçimsel yapıdaki eksiklikleri gidermek, yapıya eklemeler yapmak gibi işleri gören orta kademe liderlik becerileri.
- c- Mevcut yapının etkili biçimde kullanılmasını gerçekleştirmekten sorumlu alt kademe liderlik davranışı.

Bu üç tür liderlik davranışı değerlendirildiğinde, davranış şekli ile örgütsel hiyerarşik seviyeler arasında ilişki olduğu görülmektedir. Her kademede farklılaşan liderlik faaliyetleri için gerekli olan yetenek ve beceriler de farklıdır³⁶³.

Örgütün üç ana hiyerarşik seviyelerindeki liderlik yöntemleri incelenirken, önce göreve yönelik beceri şartları sonra da liderin astlarıyla olan ilişkisi ele alınacaktır.

³⁶⁰ Richard H.Hall, **Organizations: Structure and Process**, London: By Prentice-Hall, Inc., 1977, s. 19.

³⁶¹ Smith and Peterson, **a.g.e.**, s. 70.

³⁶² Stephen P. Robbins, **Management: Concepts and Applications**, Second Edition, New Jersey: by Prentice Hall, 1988, s. 12.

³⁶³ Can, **a.g.e.**, s. 199.

3.3.1.1. Üst Kademe Liderlik ve Sistem Açısından Bakış

Örgütsel yapının yeniden oluşturulması ya da değişikliğe uğraması için örgüte sistem açısından bakılmalıdır. Bu durum üst kademe yöneticisinin kavramsal niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Sistem açısından bakış konusunda öncelikle örgütün çevresiyle dinamik ve bağımsız ilişki içerisinde bulunan bir açık sistem olduğu belirtilmelidir³⁶⁴. Sistem açısından bakışın iki yönü vardır: Dışa yönelik görüş açısı ve sistemin içine yönelik bakış açısı.

Dışa yönelik görüş açısı, örgütün çevresiyle denge durumunu koruyabilmesi için gerekli şartlara duyarlılık göstermesi demektir. Örgütün dışında meydana gelen herhangi bir değişikliğin örgütün içerisine nasıl yansıtacağı ancak bu şekilde incelenebilir³⁶⁵. Bir bakıma dışa yönelik bakış açısı, çevreyle daha yararlı ilişkiler kurmak ve gerek örgütlerin istekleri gerekse örgütlere sağlanan imkanlar yönünde çevredeki eğilim ve değişikliklere duyarlı olmaktır. Bu nedenle dışa yönelik görüş açısı, örgütsel çevre hakkında bilgi edinme anlamındadır. Dışa yönelik görüş açısında, çevresel unsurları anlamak, çevredeki gerçeklerle örgütsel gerçekleri ilişkilendirmek de aynı derecede önemlidir. Bu süreç ise farklı eylem şekillerinin muhtemel etkilerinin önceden kestirilmesi ve sonuçta bunlar arasında seçim yapılması imkanını verir. Önceden kestirme hiç bir örgütün liderince reddedilmez. Reddetmek başarısızlığa uğramaktır. Uzun vadede her liderlik dışa yönelik bakış açısındaki başarı derecesi ile ölçülür.

Sistemin içe yönelik bakış açısı, birçok yönleriyle dışa yönelik bakış açısı fikriyle aynıdır. Her örgüt bir sistem olarak alt sistemlerden oluşmuştur. Bu alt sistemlerin ihtiyaçları birbirinden farklıdır ve her birini oluşturan kişiler tipik olarak farklı işlerle uğraşırlar. Bu gibi alt sistem farklılıklarının birleştirilmesi, uyum içine sokulması girişimleri liderliğin kaçınılmaz görevi, yani alt sistemlerin eşgüdümlemesi ve denetimi, yönetsel alt sistemin esas fonksiyonlarından. Bu fonksiyonları başarıyla yapmak, alt sistemlerin ve bunları oluşturan kişilerin değişen ihtiyaçlarını sürekli olarak bilmeyi gerektirir.

³⁶⁴ Florence Heffron, *Organization Theory and Public Organization*, Prentice-Hall, Inc., 1989, s. 8.

³⁶⁵ Karlene H. Roberts and David M. Hunt, *Organizational Behavior*, Boston: by PWS-KENT Publishing Company, 1991, s. 414.

Örgüt başarısı için lider, dış dünya ile çıkar gruplarının temsilcileriyle görüşmeli, kendi sosyal sınıfı dışındaki kişilerle işbirliği ve iletişim içerisinde olmalıdır. Böylece lider örgütünü dış dünya ile ilişkilendirmiş olur. Örgütlerin toplumsal sistemin bir parçası olduğunu unutmamak gerekir³⁶⁶.

Sistem açısından bakışın bir ölçüsü de yapıya bağımlı olmamaktır. Çevrenin istekleri bu yönde olduğunda, örgütsel müşterilerini, kendi personelini ya da politikasını değiştirebilmede yönetimin yeteneğidir. Diğer bir deyişle yapıya bağımlı olmamak, liderin mevcut yapının gereklerinden özgür olabilmesi demektir. Bu lider, yapının örgütsel amaçları kullanmasından çok yapıyı örgütsel amaçların başarılması için kullanmayı önerir. Yapıya bağımlı lider, örgüt yapısını daima devraldığı gibi kullanmağa yönelecektir. Yapıyı değiştirme ve yeni bir yapı oluşturma yeteneksizliği belki de liderliğin göze çarpmayan bir hastalığıdır. Başlangıçta yapıyı örgütsel ihtiyaçlara hizmet ettirmedeki başarısızlık, önemli değilmiş gibi gözükabilir, ancak uzun vadede hastalık, örgütler için kaçınılmazdır.

Etkili liderliğin diğer yönleri gibi, yapıya bağlı olmama yeteneğinin önemi de liderlik seviyelerinde farklı farklıdır. Örgütün en üst noktası için konunun özel bir önemi vardır. Örgütsel çevrenin durağanlığına ve örgütün kendi hayat dönemi içindeki aşamasına göre farklılık gösterir. Hızlı çevresel değişiklik sırasında yapıyı değiştirmek ya da yeni bir yapı kurabilmek yeteneği büyük önem taşır. Çevresel durağanlık ve örgütsel olgunluk devrelerinde ise yapıya bağımlı kalmamak zorunluluğu en alt seviyede olacaktır.

Örgütün en üst seviyesindeki lider, basitleştirilmiş düşünce imkanı sağlayacak derecede üyelikten uzaktır. Bu nedenle üst seviyedeki yönetici için daha genel yetenekler gereklidir³⁶⁷. Politika belirlemek ve yeni yapı sunmak karizmatik lider için en uygun liderlik davranışıdır.

³⁶⁶ Ergun, a.g.e., s. 11.

³⁶⁷ Lawrence L. Ferguson, "Better Management of Managers' Careers", **Developing Executive Leaders**, (Der. Edward C. Bursk and Timothy B. Blodgett), London: by The President and Fellows of Harvard Collece, 1971, s.155.

3.3.1.2. Orta Kademe Liderlik ve Alt Sistem Açısından Bakış

Orta seviyedeki yönetimin görevi, örgütsel işleyişi istenen noktaya çıkaracak biçimde örgütsel yapının eksikliklerini tamamlamak ya da böyle yapmaları için astlara rehberlik etmektir. Bu görev, bir dereceye kadar sistemin içine yönelik bakış açısını, özellikle ilgili alt sistemlerin görevleri hakkında teknik bilgiyi³⁶⁸ ve bu alt sistemlerin kendilerine en yakın alt sistemlerle olan ilişkilerinden haberdar olmayı içerir. Ayrıca birincil ve ikincil ilişkileri birleştirebilme yeteneği olan insan ilişkileri becerileriyle de ilişkilidir.

Bir sistemin işleyişi o sistemin alt sistemleri arasındaki fonksiyonel bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Dolayısıyla alt sistemler bir sistemin incelenmesinde ele alınacak temel birimlerdir. Alt sistem içerisinde yer alan yönetimin orta tabakaları, başarılı biçimde tamamlayıcı bir yapı geliştirmek için, örgütte iki yöne yönelmek zorundadır. Orta seviyedeki yöneticiler durumları gereğince, kendi üzerinde bulunan yöneticilerin nasıl hareket edeceklerini ve kendi altlarında bulunanların nasıl benzer şekilde güdülendiklerini ve örgütsel alandaki yerlerince nasıl kısıtlandıklarını anlamalıdır.

Orta kademe yöneticiye açık bulunan özgürlük alanı ne amirlerinin bazen tanımladığı kadar geniş ne de işler yanlış gittiği zamanki kadar dardır. Kendi üstlerinin hareket serbestisi sağladıkları alanı değerlendirmeye ek olarak, orta kademe yöneticisi kendi altında bulunan kişilere de yönelmelidir. Alt sistem görevinin verimli biçimde başarılması için astlarına güvenmeli ve yapıdaki değişiklikler onlar tarafından da benimsenebilir olmalıdır. Bütünleştirme liderlik davranışı bir liderin kişisel davranışı dikkate alması, uygun bir grup atmosferini özendirilmesi, örgüt üyeleri arasındaki çatışmayı azaltmaya çalışması, üst-örgüt kaynaşmasını kolaylaştırma davranışını içerir.

Orta kademe yöneticinin iki yönlü rolünün bir diğer yönü, kendi altında bulunan kişilerin ihtiyaçlarını üstlerine sunmaktır. Ortadaki adam etkili olmak için, ortada olduğunu ve her iki yönde de etkili ilişki kurması gerektiğini anlamalıdır.

³⁶⁸ Robert L. Katz, "Skills of An Effective Administrator", **Developing Executive Leaders**, Der. Edward C. Bursk and Timothy B. Blodgett, London: by The President and Fellows of Harvard Collece, 1971, s. 59.

Bir örgütteki ikincil ilişkiler, örgütsel rolün gerektirdiği kişilerarası etkileşimlerdir. Örneğin çoğu örgütte işbölümü, örgütsel ürünün oluşturulması için çok iyi bir eşgüdümleme ve birbirini izleyen işlemler gerektirecektir. Rollerin her biri birbiriyle ilişkili olduğundan, karşılıklı bağımlılığı belirleyen biçimsel kayıtlar konulmuştur. Bu kayıtlar, biçimsel lider ile bunların gözetimi altındaki kişiler için aynı derecede geçerlidir.

İkincil ilişkiler belirli bir kişi ya da duruma özgü olmayıp evrenselliğe yöneliktir. Örgütte belirli bir kadroyu işgal eden herhangi bir kişinin aynı kadroda bulunan diğer kişiyle eşit tutulacağıdır. İkincil ilişkiler, duygusallıktan uzak bir niteliktedir.

Birincil ilişkiler ise, örgütsel ilişkilerden çok, doğrudan yüzyüze ilişkileri kapsar. Bunlar kişiye özgüdür ve ussal olarak role ilişkin olmaktan çok duygusallığa yöneliktir. Bu gibi durumlarda ilişkiden elde edilen güdülenme, geniş ölçüde birlikte yapılan ve bundan kişisel tatmin sağlanan eylemlerin temelinde yatmaktadır.

Bir iş durumundaki doğal ilişkilerin örgütün başarısını büyük ölçüde artıracak kadar güçlü olabileceğini ya da biçimsel görevi başarmada örgütün yeteneğini önemli ölçüde engelleyeceğini gösteren deliller mevcuttur. Önemli bir örgütsel rolde bulunan en etkili liderin, en iyi bürokrat olmaktan çok, örgütsel bir durumdaki birincil ve ikincil ilişkileri başarılı şekilde birleştiren kimse olduğu sonucuna ulaşmaktayız. Bunun anlamı yalnızca başarılı liderin örgütsel ihtiyaçları kişinin ihtiyaçlarıyla uzlaştırmada aracı olması ve birleştirilmesi değil, bunları örgüte zarar vermeyecek şekilde ve hatta yararlı olacak biçimde yapmasıdır. Lider grup bağlarını ve kişisel bağları geliştirir, kişilere insan olarak gerekli özeni gösterir, yalnızca yasal erke ve kurallara uymaktan çok beğeniye dayanan erke güvenir. Örgütte olumlu özdeşleşmelerin gelişmesini teşvik ederek eşit seviyedeki iş arkadaşları ve astları arasında bir dereceye kadar kişisel bağlılık ve özdeşleşme oluşturur. Belirli sınırlarda kendi kişilerarası ilişkiler biçimini diğer kişilerin ihtiyaçlarına uyarlar. Böylece lider grubunun üyeleri arasında, arada sırada ortaya çıkan bürokratik düzensizlikleri gidermeden de öte bir görevi bulunan grup ve örgüt amaçlarının başarılması için güdülenmeden doğan bir güç oluşturur. Kahn ve arkadaşlarına göre, kişilere hiyerarşik bakımdan kendi üstlerinde bulunanlarca kendilerine nasıl davranılmasını

istedikleri sorulduğunda, ikincil ilişkilerin kişisel olmayan diliyle cevap vermekten çok birincil-ikincil bütünleşmesi kalıbına uygun tarzda cevapta bulunurlar. En etkili biçimsel lider, birincil ve ikincil ilişkiler arasındaki boşluğu bir çok yönlerden doldurabilir. Böylelikle bir kişinin örgüte girmek, orada kalmak ve kendilerine verilen rolün gereklerini başarıyla yerine getirmedeki güdülenme derecelerini artırır. İşin diğer gruplar ve ilişkiler için bir araç niteliğinde olması konusunda etkili lider olumlu ve anlayışlıdır. Astlarıyla ilişkilerinde işin ikinci derecede olduğunu kabul eder. Eline geçmeyen bilgiler için ısrar etmeksizin astlarının iş dışı hayatlarına ilgi gösterir.

Bir işi durumundaki toplumsal ihtiyaçları tatmin etmek konusunda işin araç niteliğinde olmasıyla ilgili olarak etkili lider, anlayışlı ve yapıcıdır. Grubun her bir kişi için değerini bürokratik konunun dışında ya da otoriteyi tehdit edeci görmekten çok potansiyel kazanç olarak görür. Bunun sonucu, her bir üyenin üye olmayı ödüllendirici olarak göreceği uyuşum içinde bir iş grubu oluşturmak için büyük çaba harcar. Doğal etkileşime göz yumar, teşvik eder ve hatta model oluşturur. Göreve ilişkin kararları, grup kurmak fırsatı olarak kullanır.

Son olarak önemli görevdeki etkili lider, grup üyelerine daha fazla özerklik ve etkileme imkanı sağlayarak, görev gereklerini bu kişiler için daha tatmin edeci şekle sokar. Bu, iş gereklerinin bir dereceye kadar değişikliğini gerektirir. Bu amaçla etkili lider, örgütsel hayatın ikincil yönleriyle, seçilen bazı kişilerarası ilişkilerin birincil niteliklerini birleştirir. Örgütsel amaçların başarılması için uyuşum içinde ve yakın doğal ilişkiler kurmak, çalışanların güdülenmesine ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunur.

3.3.1.3. Alt Kademe Liderlik ve Teknik Bilgi ve Kurallar Sistemi Açısından

Bakış

Örgütsel hiyerarşide aşağıya doğru gidildikçe mevcut örgütsel araçlardan yararlanan ve konmuş örgütsel kuralları izleyen daha küçük liderlik eylemlerine rastlanır. Alışılmış günlük emirler ve bunlara uymalar, liderlik doğrusunun sifıra yakın noktasına düşmekle birlikte büyük ölçüde liderlik tanımına uygun düşerler ve örgütle ilgili konularda etkilemeyi içerirler. Yalnız etkileme çabası tam anlamıyla yetersiz olduğunda ya da itaat zaten olacağı için etkilemenin gereksiz sayılacağı

zamanlarda yönetim, bütün liderlik öğelerini yitirir. Buna ek olarak etkileme için mevcut kural ve düzenlemelerden yararlanma hiç bir zaman tümüyle mekanik değildir. Uyuşum ve duruma uygunluk anlamında değerlendirilebilir. Günlük yönetim liderliği en alt seviyededir. Ama bu yönetim şekli etkili ya da etkisiz yararlı ya da kırtasiyecilikle dolu olabilir.

Liderlikteki etkisel artış, tamamlama ve yeniden oluşturma işinin yapıldığı liderlik seviyelerinde olduğu kadar günlük yönetimde de geçerlidir. Etkisel artış sağlamak için yasal yapıyı kullanmak, amirin görevle ilgili teknik bilgisine, kuralları anlama biçimine ve bunların uygulanmasında adalet, uyum ve eşitlik anlayışına bağlıdır. Teknik anlamda işin nasıl yapılacağını bilmek ve yasal sistemi anlamak başlıca kavramaya ilişkin niteliklerdir. Eşitlik görüşü ise duygusal bir yönelimdir.

Yapılacak işin teknik yönleri hakkında bilgi sahibi olmak, yöneticiye emri altındaki personeli ve kaynakları yararlı biçimde kullanmada yardımcı olar. Sorumluluğunun bir bölümü, adamlarını yeterince yetiştirmek, uygun araçları kullanıp kullanmadıklarına bakmak ve enerjilerini nasıl harcayacakları konusunda gereken emirleri vermektir. Alt kademe yönetiminde dikkatler, iş üzerine yoğunlaşmıştır. Yöneticinin politikayla ilgili problemlere inmesi beklenmez³⁶⁹. Teknik becerilerine ek olarak günlük işler yöneticisi konumundaki lider, kurallar sistemini ve bunların uygulanmasının doğuracağı etkileri anlamalı ve personelini tanımalıdır. Tanıma liderlik davranışı, liderin astlarının yaptıkları işleri ve onların tutum ve davranışlarını onaylaması ya da onaylamayacağını belirten davranış içine girmesidir. Tanıma davranışı astın gelecekteki başarısını da olumlu etkilemektir. İş başarıları ve başarılması nedeniyle ödüllendirilen birey, gelecekte daha başarılı olmak için çaba harcamaya yönelecektir.

Alt seviye liderlik davranışında, ödül ve cezaları açık, uyum içinde ve adil biçimde kullanmak ve kuralların ifadesini olduğu kadar ruhunu da akla uygun ölçüde gözönünde bulundurmak gerekir. Üstlerin kişisel kayırcılığı ve tarafgirliği bireyin kaderini etkilememelidir.

3.3.2. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Liderliği durumsallık yaklaşımı açısından ele alan ilk bilim adamı, Illinois Üniversitesi öğretim üyelerinden Fred E. Fiedler'dir. Aslında çalışmalarına 1950'li

³⁶⁹ Werner, a.g.e., s. 15.

yıllarda davranışsal liderlik yaklaşımını incelemek amacıyla başlayan Fiedler, yıllar süren çalışmaları sonucunda durumsal liderlik teorisini ortaya çıkarmış ve geliştirmiştir. Fiedler'in yanısıra benzer doğrultudaki diğer çalışmalar da farklı teorik boyutlarla durumsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Durumsallık yaklaşımına göre, örgütün içinde bulunduğu durum, yönetim biçimi ve örgüt yapısını etkilemektedir. Oysa her durum için geçerli yönetim biçimi ve örgüt yapısı bulunmamaktadır. Bu nedenle, örgütün içinde bulunduğu durum, yönetim biçiminin ve örgüt yapısının geçerliliğinin ya da geçersizliğinin belirleyicisidir. Ayrıca, örgütün içinde bulunduğu durum, liderlik davranışını da etkilemektedir. Bu nedenle belirli durumda başarılı olan liderlik biçimi, şartların değişmesiyle aynı ölçüde başarıya ulaşamamaktadır. O halde, durumsal liderlik davranışında, liderin içinde bulunduğu durumdan nasıl etkilendiği ve hangi şartlarda, hangi liderlik biçiminin daha uygun olacağı konusu ele alınacaktır. Durumsal liderlik yaklaşımları kapsamında ise başta Fred E. Fiedler'in liderlik teorisi olmak üzere pek çok yaklaşım incelenmektedir.

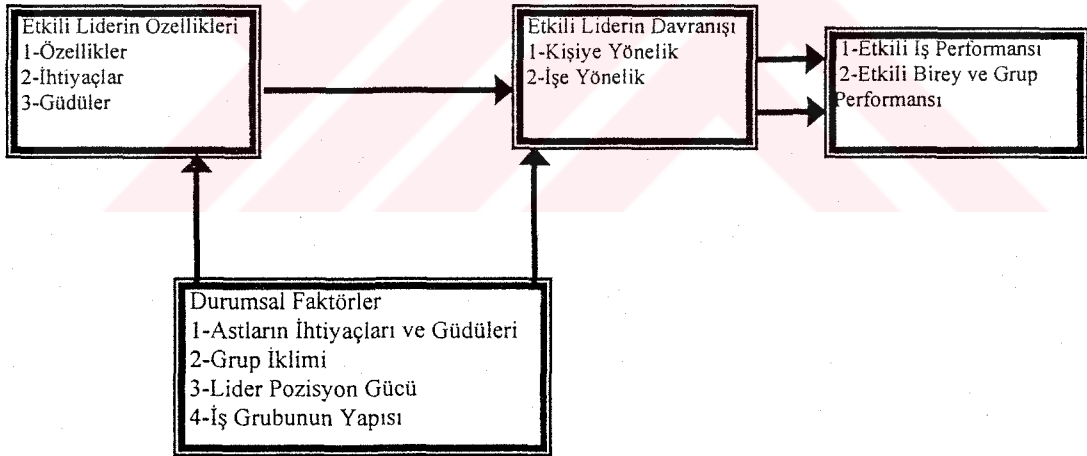
Durumsal liderlik teorisinden önce geliştirilen özellikler ve davranışsal yaklaşımlarda, etkili liderlik nitelikleri veya davranışları belirlenmeye çalışılmış, ancak en uygun liderlik niteliklerini veya liderlik davranışlarını bulma çabaları önemli ölçüde başarısız olmuştur. Özellikler yaklaşımında, liderin sahip olduğu niteliklerin ölçülebilecek şekilde tanımlanamaması, yaklaşımın liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalmasına neden olmuştur. Davranışsal yaklaşım, liderin işe yönelik veya kişiye-yönelik davranış gösterebileceğini belirtmiş, ancak hangi durumda işe yönelik hangi durumda kişiye yönelik davranışın etkili olacağını belirlememiştir. Genel olarak, kişiye yönelik liderlik davranışının, grup üyesinin tatminini ve verimliliğini, bunun sonucunda liderin etkinliğini artıracığı varsayımına dayanmaktadır.

Durumsallık yaklaşımında etkili liderlik, liderin kişisel nitelikleri ve davranışları dışında, liderlik biçimini önemli ölçüde etkileyen duruma bağlı faktörlerle ilgilidir. Durumsal liderlik yaklaşımı, etkili davranışı açıklama veya

tahmin etmede yetersiz kalan özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımına karşı cevap niteliği taşımaktadır³⁷⁰.

Liderlikte durumsallık yaklaşımının gelişmesine katkıda bulunan araştırmacılar, durumsal değişkenlere uygun liderlik biçimini kurmaya çalışmışlardır. Bu çalışmalar, 1980'lerden başlayarak, araştırmacıların ilgilerini, lider ve grubunu çevreleyen durumsal faktörlere yöneltmeleriyle artmıştır. Durumsallık yaklaşımı, her durum için geçerli tek liderlik biçimi bulunmadığını ileri sürmekte³⁷¹ ve liderin başarısını, onun durumu izleyebilme ve liderlik biçimini duruma uydurabilme yeteneğine göre belirlemektedir³⁷².

Durumsal liderlik yaklaşımı, hem özellikler hem de davranışsal yaklaşımdan daha karmaşıktır. Çünkü bu yaklaşım, liderin niteliklerinin veya davranışlarının önemini de dikkate almaktadır. Şekil 3.4, liderin kişisel nitelikleri, davranışları ve liderlik durumundaki faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkan liderlik davranışını göstermektedir.



Kaynak: John M. Ivancevich, James H. Donnelly, and James L. Gibson, *Managing for Performans*, Texas: Business Publications Inc., 1983, s. 296.

Şekil 3. 4: Etkili Liderlikte Durumsal Yaklaşım

Şekilde liderlik biçiminin belirlenmesinde, (liderin niteliklerine ve işe yönelik ya da kişiyeye yönelik davranışlarına) astın ihtiyaçları, grup iklimi, ve iş grubunun

³⁷⁰ Gordon, a.g.e., s. 339.

³⁷¹ Bennett, a.g.e., s. 169.

³⁷² Baird, Post and Mahon, a.g.e., s. 302.

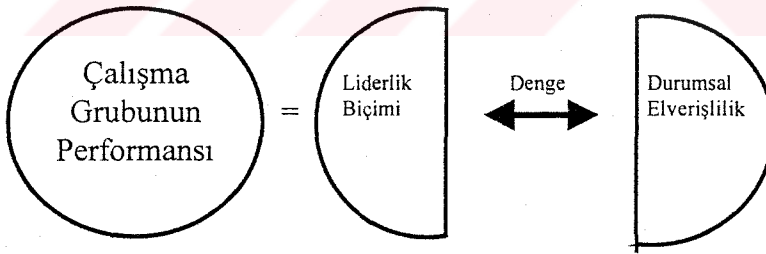
yapısı gibi durumsal faktörlerin etkileri göz önüne alınmaktadır. Sonuç olarak, liderin kişisel nitelikleri, davranışları ve liderlik durumundaki faktörlerin karşılıklı etkileşiminden, etkili iş performansı veya etkili birey ve grup performansı sağlanabilmektedir.

Durumsallık yaklaşımı kapsamına giren araştırmalar, hangi şartlarda hangi liderlik biçiminin daha etkili olabileceğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Pek çok araştırmacı tarafından yapılan bu çalışmalar, aşağıda incelenmektedir.

3.3.2.1. Fred E. Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı

İlk durumsal liderlik yaklaşımı, Fred E. Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler'in liderlik yaklaşımının önemi, hem liderlik teorilerine yeni boyut getirmesi hem de durumsallık yaklaşımını liderlik teorilerine yaklaştırmasından kaynaklanmaktadır. Hangi liderlik davranışının uygun olduğunu gösteren çalışmanın fazla olmaması nedeniyle Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımı önemli kabul edilmektedir. Durumsal liderlik yaklaşımı, liderin esnekliği kavramına dayanır, yani başarılı lider farklı durumla karşılaştığında liderlik biçimini değiştirebilmelidir³⁷³.

Fiedler'in durumsallık yaklaşımı, çalışma grubunun performansına göre lider etkinliğini tanımlamaktadır.



Kaynak: İnan Özalp, Gülten Eren ve Hülya Öcal, "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. X, Sayı. 1-2, (1992), s. 182.

Şekil 3. 5: Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Şekil 3.5'de görüldüğü gibi, çalışma grubunun performansı, kişinin liderlik biçimi ile durumun elverişliliği arasındaki dengeye bağlıdır.

³⁷³ Certo, a.g.e., s. 432.

a- Liderlik Biçimi

Fiedler'e göre liderlik biçimi, liderin işe yönelik mi yoksa kişiye yönelik mi davranış gösterdiğidir. Önceki araştırmalarda açıklandığı üzere, işe yönelik davranışta, iş performansı önemlidir. Kişiyi dikkate alma davranışı ise ast-üst arasındaki ilişki ile alakalıdır³⁷⁴.

Liderlik biçimini belirlemek amacıyla Fiedler, en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC) ölçeğini geliştirmiştir. Ölçeğin kullanımında lidere, "birlikte çalıştığı bütün kişileri düşünmesi ve sonra birlikte çalışmaktan en çok güçlük çektiği kişiyi tanımlaması istenir. Tespit edilen bu kişi, liderin en az tercih ettiği çalışma arkadaşı olarak kabul edilir.

LPC ölçeğinde tanımlama "dostça" ya da "dostça olmayan", "işbirliği yapmaya istekli" ya da "istekli olmayan" gibi birbirine zıt boyut üzerinde yapılır (Bu ölçek tablo 3.1'de gösterilmektedir). Her boyuta 1 ile 8 arasında değişen puanlar vermek ve sonra her boyutun aldığı puanı toplamak suretiyle LPC puanı, elde edilir. 8, boyut üzerindeki en olumlu ucu temsil etmekte ve puan yükseldikçe kişiyle beraber çalışma isteği artmaktadır. Böylece yüksek LPC puanına sahip lider "en az tercih edilen çalışma arkadaşı"nın olumlu ifadeyle tanımlayan kimsedir. Bu kişi, görevi başarmak için iyi ilişkiyi zorunlu gördüğünden insanlararası etkileşime yönelmekte ve iş arkadaşıyla yakın ilişki kurmaktan hoşlanmaktadır. Öte yandan düşük LPC puanına sahip lider "en az tercih edilen çalışma arkadaşı"nın olumsuz, reddedici ifadeyle tanımlayan kimsedir ve görevi yakından kontrol edici, direktif vericidir ve otoriter liderlik biçimine sahiptir. Bir başka ifade ile bu lider öncelikle görevi başarmaya yönelmekte ve astıyla ilişkisinde işe yönelik davranışı benimsemektedir³⁷⁵. LPC puanı orta seviyedeki lider, LPC puanı düşük ya da yüksek olan lidere göre daha esnek olarak tanımlanır ve görevin tanımlanması ya da kişiler arası ilişkide, aşırı sınırlayıcı değildir.

³⁷⁴ Richard L. Deft, **Work Management**, Orlando: Harcourt Brace College Publishers, 1993, s. 487.

³⁷⁵ Paul Tompson and David Mc Hugh, **Organizations**, Second Edition, London: by Mc Millan Press Ltd., 1995, s. 291.

Tablo 3. 1: Fred E. Fiedler'in En Az Tercih Edilen İş-Arkadaşı Ölçeği

| | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|
| Sempatik | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Sevimsiz |
| Dostça | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Dostça Değil |
| Muhalefet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Taraftar |
| Gergin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Rahat |
| Mesafeli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Yakın |
| Soğuk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Sıcak |
| Destekleyici | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Düşmanca |
| Sıkıcı | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | İlginç |
| Kavgacı | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Uyumlu |
| Kasvetli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Neşeli |
| Açık | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Tedbirli |
| Dedikducu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Vefah |
| Güvenilmez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Güvenilir |
| Düşünceli | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Düşüncesiz |
| Çirkin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Güzel |
| Uzlaşılabilir | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Uzlaşılmaz |
| Samimi Değil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Samimi |
| Nazik | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Kaba |

Kaynak: Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behavior*, 2 nd Edition, London; Pitman Publishing, 1990, s. 449.

b-Durumun Elverişliliği

Durumun elverişliliği kavramı, liderin çalışma grubunun performansı üzerinde etkiye sahip olabilen durumun uygunluk derecesini ifade etmektedir. Durumun elverişliliğini belirlemede üç faktör kullanılır.

1- Başarılabacak işin niteliği: Grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması konusunda önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmamasıyla ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanırken, bazıları tümüyle işi yapacak olan kişinin kararına bırakılmıştır. Rutin işler önceden planlanarak, belirli standarta göre gerçekleştirilmektedir, ayrıca amaç belirlidir, performans ölçümleri anlaşılır ve problem için pek çok çözüm yolu mevcuttur³⁷⁶. Karmaşık işin, önceden planlanması ve ayrıntılı yöntemin geliştirilmesi zordur ve liderin asta göre daha fazla bilgiye sahip olmaması nedeniyle etkileme gücü de daha azdır.

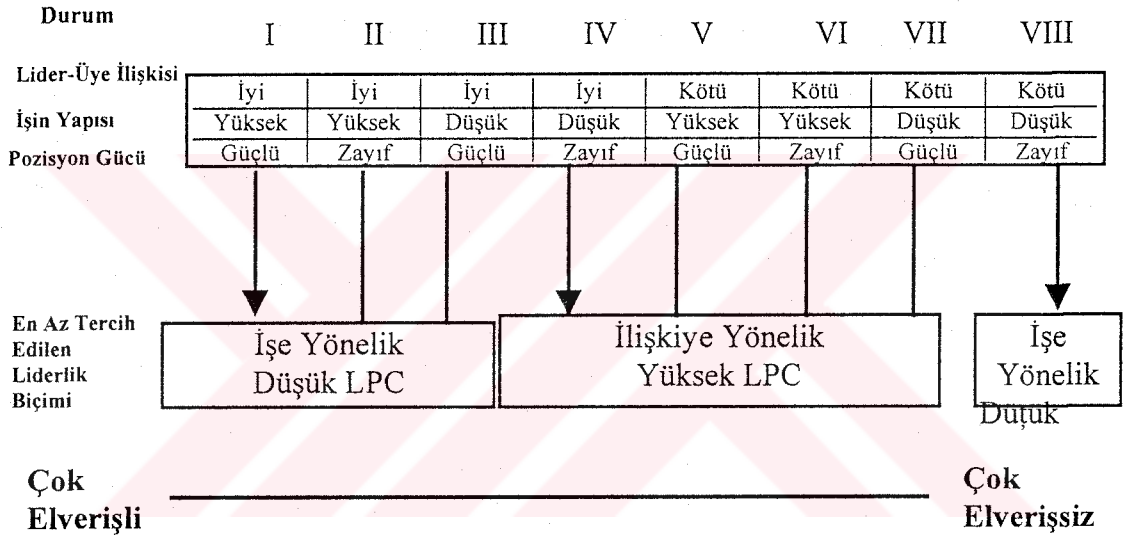
2- Lider-üye ilişkileri: Formel lider ile ast arasındaki kişisel ilişkinin niteliğini gösterir³⁷⁷ ve lidere bağlılık, sevgi ve saygı durumunu ortaya koyarak,

³⁷⁶ Vecchio, a.g.e., s. 313.

³⁷⁷ Organ and Hamner, a.g.e., s. 411.

üyeler tarafından ne ölçüde kabul edildiğini ifade etmektedir. Grup üyeleri tarafından kabul edilmesi durumunda liderin, biçimsel yetkiye gerek duymaksızın başarıya ulaşması mümkündür. Buna göre Fiedler, liderin grup üyeleriyle iyi ilişki kurması durumunda daha fazla güce sahip olabileceğini, tersi durumda gücünün azabileceğini öne sürmüştür. Grup üyeleriyle iyi ilişki geliştiren ve kabul edilen liderin, karizmatik ilişkiden daha fazla yararlandığı sonucuna ulaşılabilir.

3- Liderin pozisyonuna dayanan gücü: Liderin astlar üzerinde sahip olduğu formel otoritedir³⁷⁸. Pozisyona dayanan güç, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi gibi konularda sahip olduğu yetki derecesini ifade etmektedir.



Kaynak: John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Second Edition, USA: by Richard D. Irwin Inc., 1990, s. 393.

Şekil 3. 6: Durumsal Şartların Sınıflandırılması

Liderin pozisyona dayanan gücünün belirlenmesinde şu soruların cevaplandırılması gerekmektedir.

- Lider, astların yükselmesi veya alt göreve atanmasında yetkili midir?
- Liderlik süreci, göreve mi bağlı, yoksa ast davranışının etkisinde midir?
- Liderin verdiği ödül veya ceza bir başka yetkili tarafından kaldırılabilir mi?
- Lider asta işle ilgili emirler verebiliyor mu?
- Lider astları güdüleyebilmekte midir?

³⁷⁸ Deft, a.g.e., s. 488.

Durumun elverişliliğini belirlemede başarılacak işin niteliği, lider-üye ilişkisi ve liderin pozisyona dayanan gücü önemli rol oynamaktadır. Buna göre başarılacak işin niteliği, biçimlendirilmiş ya da biçimlendirilmemiş, lider-üye ilişkisi iyi ya da yetersiz, liderin pozisyonuna dayanan gücü kuvvetli ya da zayıf olarak sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma sonucunda şekilde görüldüğü gibi 8 farklı durum ortaya çıkar³⁷⁹.

Durumlar karşılaştırıldığında, 1. kısım lider için en elverişli durumu ifade etmektedir. Burada lider-üye ilişkisi iyi, başarılacak işin niteliği biçimlendirilmiş ve liderin pozisyona dayanan gücü kuvvetli olduğundan, liderin diğer durumlara göre daha başarılı olması mümkündür. 8. kısım, lider için en elverişsiz durumu gösterir. Burada lider-üye ilişkisi yetersiz, başarılacak işin niteliği biçimlendirilmemiş ve liderin pozisyona dayanan gücü zayıftır³⁸⁰. 4. ve 5. kısım arasındaki durum, ılımlı lider için uygundur. Burada lider-üye ilişkisi iyi ve yetersiz, başarılacak işin niteliği biçimlendirilmiş ve biçimlendirilmemiş, liderin pozisyonuna dayanan gücü zayıf ve kuvvetli olarak bir karışımı yansıtmaktadır. Kısaca, lider için durumun elverişliliğini üç unsur belirlemektedir: İyi lider-üye ilişkisi, yüksek iş yapısı ve kuvvetli pozisyon gücü, en elverişli durumu oluşturur. Kötü ilişki, düşük iş derecesi ve zayıf pozisyon gücü, en az uygun durumu gösterir³⁸¹.

Fiedler'e göre, en elverişli ve en elverişsiz sayılan durumlarda LPC puanı düşük, işe yönelik liderlik davranışı daha etkilidir. "En elverişli ve en elverişsiz durumda niçin işe yönelik liderlik davranışı etkilidir?" sorusunu Fiedler şöyle açıklamaktadır: En elverişli durumda liderin pozisyon gücü kuvvetlidir, işin nasıl yapılacağı bilinmektedir, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. En elverişsiz durumda liderin kişiye yönelik davranış göstermesi, başarısızlığa yol açacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha etkili kılacaktır³⁸². Yani, kişiye yönelik liderlik davranışının önemli olduğu nispeten elverişli ya da elverişsiz

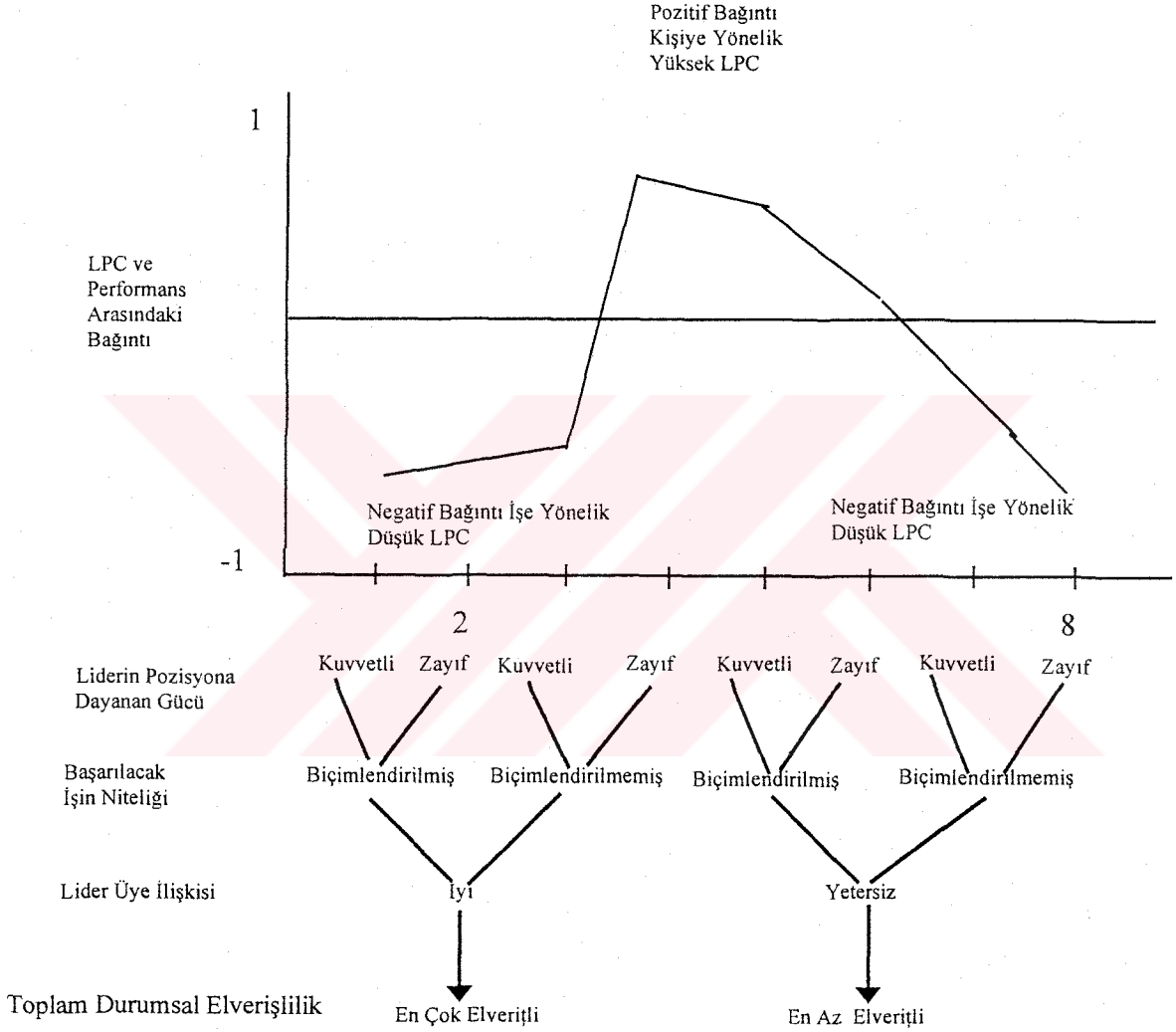
³⁷⁹ James B. Lav and Rami A. B. Shani, *Behavior in Organizations An Experiential Approach*, Fourth Edition, USA: by Richard D. Irwin Inc., 1988, s. 63.

³⁸⁰ Baird, Post and Mahon, a.g.e., s.305.

³⁸¹ Ivancevich and Matteson, a.g.e., s.392.

³⁸² Wren and Voich, a.g.e., s. 486.

durumlarda LPC puanı yüksek lider daha etkili görünmektedir³⁸³. LPC puanı orta seviyede bulunan lider, durumun elverişliliği ya da elverişsizliğinden fazla etkilenmediğinden daha etkinmiş gibi görünmektedir. Bu liderin, LPC puanı düşük veya yüksek olan liderden daha esnek, aynı zamanda grup performansını arttıracak davranış biçimine uymaları daha kolay görünmektedir.



Kaynak: Ricky W. Griffin And Gregory Moorhead, **Oganizational Behavior**, Boston: by Houghton Mifflin Company, 1986, s. 360.

Şekil 3. 7: Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Şekil 3.7'de grafiğin ortasında yer alan doğrunun altında kalan bölge işe yönelik davranışın, üstünde kalan bölge ise kişiye yönelik davranışın etkili olduğunu ifade etmektedir.

³⁸³ Phill Johnson and John Gill, **Management Control and Organizational Behavior**, London: by Paul Chapman Publishing Ltd., 1993, s. 115.

Fiedler, liderin liderlik biçimini değiştirmeye çalışmaktan ziyade liderin kişisel etkinliğini artırmaya girişmesi gerektiğini ifade eder: Ona göre, liderlik biçimini tamamen değiştirmek çok zordur hatta kişi çok istese bile. Bu nedenle bazen durumsal nitelikleri, liderlik biçimine uygun olarak değiştirmek daha kolay olabilir. Yani astlarla ilişkileri artırarak, işin yapısallaşma derecesini değiştirerek ve daha fazla formel gücü elinde bulundurarak durumsal elverişliliği, kişisel liderlik biçimini destekleyecek şekilde değiştirmek mümkündür³⁸⁴. Bu bağlamda Fred E. Fiedler'in çalışması, her durumda etkili olabilecek liderlik biçiminin olmadığını, grup performansının liderlik biçimi ile durumun elverişliliği arasındaki dengeye bağlı olduğunu açığa çıkarmaktadır.

Son zamanlarda yapılan araştırma sonuçları, Fiedler'in bulgu ve teorisinin doğruluğu konusunda bazı kuşklar ortaya çıkarmıştır. Graen ve taraftarları, Fiedler'in modelinin aksine güçlü sonuçların elde edildiği labaratuvar deneyleri yapmışlardır. Başkaları ise tek önemli durumsal faktörün iş yapısı olduğunu bulmuşlardır. Durumsallık yaklaşımındaki esas aksaklıklar, içerisinde Fiedler'in de bulunduğu bir grup araştırmacı tarafından tesbit edilmiştir. Örneğin, bir incelemede düşük pozisyon gücü olan bir durum diğer bir incelemede yüksek pozisyon gücü olarak görülebilmektedir³⁸⁵.

Diğer eleştiriler, liderlik stili olarak LPC'nin ölçümünü hedef almışlardır. Fiedler göre, yüksek LPC ilişkiye yönelik lideri, düşük LPC ise işe dönük lideri göstermektedir. Ancak Ohoi State'in ölçeği ve diğer bir çok araştırma, bu düşüncüyü desteklememektedir. Bu nedenle LPC'nin çok güvenilir bir ölçek olduğu düşünülemez. Gerçektende aynı kişi, değişik günlerde çok farklı LPC skoruna ulaşabilmektedir³⁸⁶.

Fiedler'in yaklaşımı, çevreden büyük ilgi toplamıştır ve lider etkinliği konusundaki bilgilerimize katkıda bulunmuştur³⁸⁷.

Özetle Fiedler'in çalışması, karışıktır ve bu nedenle anlaşılması zordur. Daha önceki araştırma sonuçlarına bağlı olarak geliştirilmiştir. LPC ölçeğinin kesinliği

³⁸⁴ Vecchio, a.g.e., s. 316.

³⁸⁵ Dessler, a.g.e., s. 356.

³⁸⁶ Dessler, a.g.e., s. 356.

³⁸⁷ Dessler, a.g.e., s. 356.

konusunda şüpheye düşülmekte ve son olarak modeldeki değişkenler için belirsizlik söz konusudur. Bu sebeplerden dolayı eleştirilere maruz kalmıştır. Ancak hangi durumda hangi liderlik biçiminin etkili olacağını araştıran incelemelere katkıda bulunmuştur³⁸⁸.

3.3.2.2. Robert J. House'nin Yol-Amaç Yaklaşımı

Robert J. House ve arkadaşları, yol-amaç yaklaşımını Victor Vroom'un motivasyonel beklenti teorisinden yararlanarak geliştirmişlerdir³⁸⁹. Amaç-yol yaklaşımı, örgüt üyesi için mevcut ödülleri yönetsel amaca ulaşmanın sonucu olarak cazip hale getirmek ve bu ödülleri kazanmak için ifası gerekli davranışları belirlemektir³⁹⁰.

Bu kısa açıklamadan sonra, amaç-yol yaklaşımın beklenti teorisine nasıl dayandırıldığı incelenebilir:

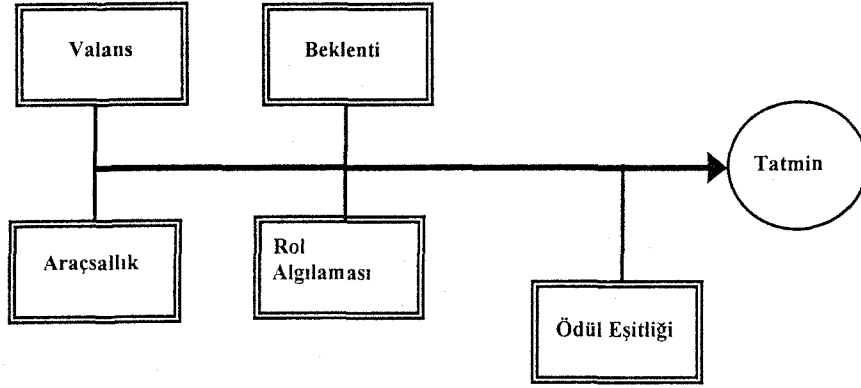
Amaç-yol yaklaşımının esası, amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak en iyi yolları belirleyerek astları motive etmektir. Beklenti teorisine bağlı olarak bu yaklaşım, 1) astın performans ve tatmini 2) liderin davranış ve karar biçimini etkileyebilen beş motivasyonel unsur; valans, araçsallık, beklenti, algılanan rolün doğruluğu ve ödül eşitliği üzerinde yoğunlaşır. Yaklaşımın taraftarları liderin beş önemli rolü oynaması gerektiğini ileri sürerler. Evvela lider, kontrolü altında bulunan sonuçları tanıyarak ve harekete geçirecek astın valansını etkiler. İkinci olarak lider, astın yüksek performansı için tatmin edici sonuçlar vererek araçsallık rolünü yerine getirir. Üçüncüsünde, performansa ulaşmayı önleyen engelleri azaltarak astın beklentisine yönelir. Hayati bir görev olan dördüncüsünde lider, etkili performans için yol göstererek astın rolünü doğru algılamasına imkan hazırlar. Son olarak işini daha iyi yapan ast için mevcut ödüllendirme miktarını artırarak ödül eşitliğini sağlar³⁹¹.

³⁸⁸ Baird, Post and Mahon, a.g.e., s. 307.

³⁸⁹ Ivancevich and Matteson, a.g.e., s. 400.

³⁹⁰ Certo, a.g.e., s.434.

³⁹¹ John A. Wagner and John R. Hollenbeck, **Management of Organizational Behavior**, Second Edition, USA: by Prentice Hall, Inc., 1995, s. 401, 402.



Kaynak: John A. Wagner and John R. Hollenbeck, **Management of Organizational Behavior**, Second Edition, USA: by Prentice Hall, Inc., 1995, s. 401.

Şekil 3. 8: Motivasyon ve Performans Modeli

Yol-amaç yaklaşımı, belirlenen amaca ulaşmada astın motivasyonunu etkilemenin lider rollerinden biri olduğunu kabul eder. Lider istenilen amaca ulaşıldığı zaman astının motivasyonunu, ödüller vererek, amaca ulaşmadaki engelleri kaldırarak etkiler ve amaca ulaşmada astın yolunu açar. Liderin davranışı astın motivasyonunu zenginleştirir ve iş tatminini artırır. Aynı zamanda liderin ast tarafından kabulünü de sağlar³⁹².

Yönetici, yönettiği iş grubu içinde yüksek örgütsel başarı ve beşeri mutluluk sağlamak istiyorsa, yapacağı ilk iş, amacın belirlenmesinde gruba yardımda bulunmak ve yol göstermektir³⁹³. Rutin ve günlük faaliyetler gibi tekrarlı işlerde liderin az gayret göstermesi gerekirken, işin kompleks nitelikte olması durumunda liderin görevi çok daha önemli duruma gelmektedir.

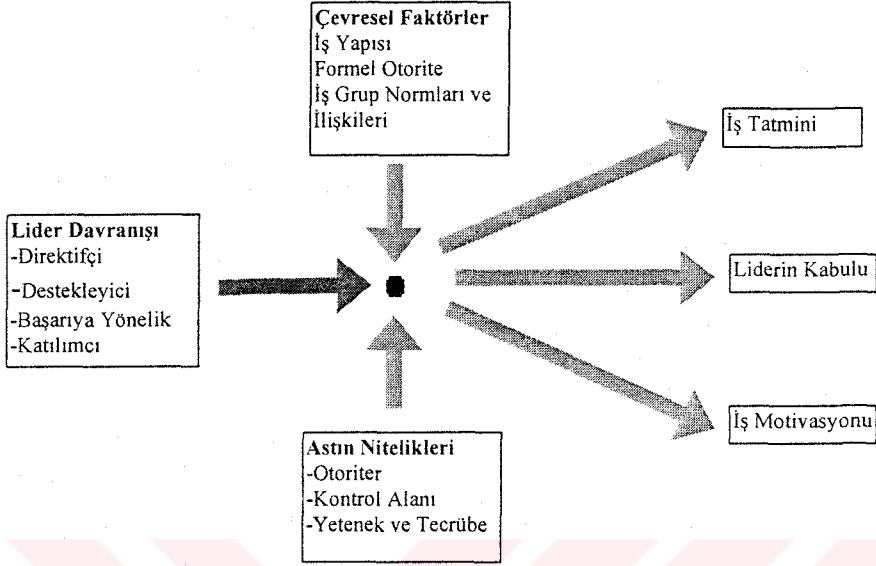
Yöneticinin arzuladığı örgütsel başarının ve amacın, astın kişisel hedefini gerçekleştirmede araç durumunda bulunması da yol-amaç yaklaşımının esasıdır. Bu konuda gösterilecek çaba ve davranış, örgütsel amaç ve başarının araç olarak önemini ve değerini artıracaktır. Bu nedenle yönetici, kişisel amaca ulaşmanın ve ihtiyacı tatmin etmenin, örgütsel görevi başarmayı önemli ölçüde kolaylaştıracağını bilmelidir.

Yol-amaç yaklaşımı, astın tatmini ve motive edilmesinde liderin etkisini incelemekte ve liderin işin başarılmasında iş çevresi ve işin yapısı gibi durumları göz

³⁹² Ceylan, a.g.m., s. 317.

³⁹³ Griffin, a.g.e., s. 403.

önüne alması ile astın motivasyonu ve tatmini konusundaki mevcut potansiyeli açığa çıkarması esasına dayanmaktadır³⁹⁴.



Kaynak: Terence R. Mitchell and James R. Larson, *People in Organizations*, Third Edition, Singapore: by McGraw-Hill., 1987, s. 457.

Şekil 3. 9: Yol-Amaç Yaklaşımı

Yukarıdaki şekil yol-amaç yaklaşımını şematik olarak açıklamaktadır. Şekle göre liderliği, temel liderlik davranışları, örgütün yapısal nitelikleri ve astların beklentileri belirlemektedir. Amaç-yol yaklaşımına göre dört tarz lider davranışı vardır:

a- Yönlendirici Lider Davranışı

Yönlendirici liderlik için "emredici lider" kavramı da kullanılır. Bu liderlik davranışında işin başarılmasında astın izleyeceği yol, lider tarafından belirlenir, yani neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağını lider belirler. Kararın alınmasına astlar katılmaz. Ayrıca lider hangi performans amacının bulunduğunu ve amaca ulaşmak için neyin yapılması gerektiğini gösterir³⁹⁵. Yönlendirici liderliğin belli başlı nitelikleri şunlardır:

- 1- Grubun başarmayı arzuladığı hedef, lider tarafından belirlenir.
- 2- Başarı için kişisel sorumluluğu lider, tespit eder.
- 3- İdeal yönetim sistemini ve örgüt yapısını lider düzenler.

³⁹⁴ Robbins, *Management: Concepts and Applications*, s. 383.

³⁹⁵ Certo, a.g.e., s. 434.

4- Lider, astın işini başarması ve gerekli bilgiyi kazanması için eğitim çalışması planlar ve gerçekleştirir.

5- Astın davranışını denetlemek için ödüllendirme sistemine başvurur.

6- Başarı-ödül sistemi liderce tanımlanır.

Kısacası, yönlendirici lider, asttan neler beklediğini belirtir, astın performansını belirli standarta göre sürdürmesi, programa göre çalışması ve görevini nasıl başaracağı konusunda yol gösterir. Bu niteliklerinden dolayı, yüksek üretime ilgi/düşük insana değer verme biçimine benzemektedir³⁹⁶.

Bazı durumlarda yönlendirici liderlik davranışı, astın tatminini olumlu yönde etkilerken bazı durumlarda ise olumsuz bir ilişki görülebilir. Eğer ast, beklentisine ve performansına yönlendirici liderin çizdiği yolda ulaşabiliyorsa, bu tarz liderlik davranışı ile astın tatmini arasındaki ilişki olumludur. Yönlendirici liderlik için uygun ortam yeterli ölçüde sağlanırsa, astın beklentisi ile liderlik davranışı arasında olumlu ilişki oluşacaktır. İş, yapı olarak belirsizleştğinde, ast için baskı unsuru haline gelebilir. Bu durumda lider, işi belirli hale getirme ve iş performansını ulaşılabilir şekilde düzenlemeye çalışmalıdır. Böyle bir çalışma, yönlendirici lider ile ast arasındaki ilişkiyi olumlu hale getirecektir³⁹⁷. Ast bazen otoriter bir yönetici bekler³⁹⁸. Bu durumda da yönlendirici liderin davranışı ast ile olumlu ilişkinin ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Benzer şekilde yönlendirici liderin yeterince bilgili olması, yöneticisinden teknik bilgi almak isteyen astı olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticinin üst seviyede yetki ile donatıldığı durumda astın yönlendirici lideri kabul eğiliminin arttığı bilinmektedir. Kuşkusuz bunların tersi durumunda yönlendirici liderliğin yetersiz kalacağını kabul etmek gerekecektir.

b- Destekleyici Lider Davranışı

Destekleyici lider davranışı çoğu zaman “kişiye yönelik lider” ve “uyumlu lider” kavramlarıyla anlatılır. Liderin esas davranışı, astıyla dostluk ve arkadaşlığa dayalı ilişki kurarak kişilerarası etkileşimi iyileştirmektir³⁹⁹. Bu davranış biçimi, astın

³⁹⁶ Vecchio, a.g.e., s. 316.

³⁹⁷ Vecchio, a.g.e., s. 317.

³⁹⁸ Vecchio, a.g.e., s. 307.

³⁹⁹ Baird, Post and Mahon, a.g.e., s. 307.

tatmini ve iş başarıma gücünü olumlu yönde etkileyecektir⁴⁰⁰. O halde destekleyici lider davranışının, astın sosyal ilişki kurmasına katkıda bulunduğu ve ast-üst ilişkisinin işbirliği anlayışı içinde yürümesini sağladığı kabul edilebilir.

Bu tarz liderliğin nitelikleri aşağıdaki gibidir:

- 1- Astın kişisel ilgi alanı belirlenir.
- 2- Astla arkadaşça ilişki kurulur.
- 3- Ast başarı yönünde cesaretlendirilir.
- 4- İş grupları arasında denge sağlayıcı davranış geliştirilir.
- 5- Ast, ceza ile tehdit yerine ödül ile mükafatlandırılmak suretiyle geliştirilmeye çalışılır.
- 6- Performansa ulaşılması için astı motive edici ödüllendirme sistemi geliştirilir.

Bu niteliklere sahip destekleyici liderlik biçimi, düşük üretime ilgi/yüksek insana değer verme liderlik davranışına benzemektedir⁴⁰¹.

Destekleyici liderlik biçiminin tatmini ve iş performansını artırma gibi olumlu sonucu bulunmaktadır. Ancak destekleyici liderlik biçiminin başarıya ulaştığı durumu belirtmek gereklidir: İşin yapı olarak belirgin olduğu durumda bu liderlik biçiminin başarıya ulaşması kolaydır. Lider, bu durumda tatmin araçlarını kullanarak işin monoton yapısından doğan olumsuzluğu kaldırabilir. Ast ise destekleyici liderin yardımıyla sosyal faaliyetini artırabilir. Bazen iş başarısı, grubun yeterliliğine bağlıdır. Destekleyici lider, grup üyeleri arasındaki ilişkiyi geliştirerek bu tarz işin başarıya ulaşmasını sağlamalıdır. Bunların dışında destekleyici liderin bazen yetersiz olduğu görülebilir. İşin iyi belirlenmediği, astın belirsizlik duygusu ile yüz yüze geldiği ve baskı hissettiği zaman destekleyici liderin tutumu, iş başarısı için yetersiz kalacaktır.

c- Katılımcı Lider Davranışı

Amaç-yol yaklaşımının üçüncü lider biçimi, katılımcı liderliktir. Bu lidere “grup yöneticisi” veya “ekip yöneticisi” isimleri verildiği de görülebilir. Katılımcı lider davranışı, astlarına dayanışmayı ve karar vermede onların fikirlerini almayı

⁴⁰⁰ Certo, a.g.e., s. 434.

⁴⁰¹ Vecchio, a.g.e., s. 316.

içerir⁴⁰². Bu nedenle fonksiyonun yerine getirilmesi ve işin başarımında grup üyesiyle birlikte sorumluluk üstlenir ve iş ortamındaki karar verme davranışında gerekli bilgi ve gücü astıyla paylaşma yoluna gider.

Katılımcı liderde görülecek davranışlar şöyle özetlenebilir.

1- Grup üyesi görevi ortak güç ile başarmak ister. Katılımcı lider bu davranışı destekler.

2- Grup üyelerinin ortak işine göre yapı oluşturmalarına imkan hazırlar.

3- Zorluk ve farklılığı ast ile birlikte ortadan kaldırır.

4- Astı ile iletişim kurarak bilgilendirir dolayısıyla katılımını sağlar.

5- Grup üyesinin yeteneğini geliştirmek için birlikte çalışma imkanı oluşturur.

6- Kişisel ödüllendirme yerine grup halinde ödüllendirmeyi tercih eder.

7- Gruptaki başarıyı astı ile paylaşır.

Katılımcı lider, daha çok yüksek üretime ilgi /yüksek insana değer verme davranışı sergilemektedir⁴⁰³.

Katılımcı lider, işin ilginç olduğu ve mevcut şarta göre modern yapının gerektiği durumda başarıya ulaşacaktır. Bunun dışında, grup amacına erişmenin üst seviyedeki üyenin iştirakine bağlı olduğu durumda katılımcı liderin başarısı yükselecektir.

d- Başarıya Yönelik Lider Davranışı

Lider, başarıya yönelik lider davranış performansı ve performansındaki gelişmenin mükemmelliğini vurgular⁴⁰⁴. Ayrıca önemli ve yüksek hedef belirleyerek astından üst seviyede performans göstermesini ister ve amaca ulaşma konusunda asta güvenir⁴⁰⁵.

Amaç-yol yaklaşımına göre, lider karşılaştığı duruma uygun olarak bu dört davranışı kullanabilirse, başarıya ulaşacaktır. Hatta bu liderlik biçimlerini lider farklı durumlara göre sık sık değiştirebilir⁴⁰⁶. Örneğin, mükemmel iş anlayışı bulunmayan

⁴⁰² Ceylan, a.g.m., s. 318.

⁴⁰³ Vecchio, a.g.e., s. 316.

⁴⁰⁴ Ceylan, a.g.m., s. 318.

⁴⁰⁵ Ivancevich and Matteson, a.g.e., s. 400.

⁴⁰⁶ Vecchio, a.g.e., s. 316.

tecrübesiz astla karşılaştığında, yönetici onun iş anlayışını geliştirmek ve işle ilgili ciddi problemlerden kaçınmak için yönlendirici (emir verici) davranışa başvurabilir. Oysa daha fazla iş anlayışına sahip dolayısıyla tecrübeli ast için emredici davranış uygun değildir ve lider ile ast arasında kişilerarası problem oluşabilir.

İşin çok rutin olduğu durumda liderin daha az emredici davranış göstermesi buna karşılık kompleks işlerin bulunduğu yerde daha fazla emredici davranış sergilemesi gerekecektir. Astın iş grubuna üyelikten çok az tatmin duyduğu bir durumda liderin destekleyici davranışı, çok önemliyken astın iş grubuna üyelikten dolayı tatmin, teşvik ve destek gördüğü durumda bu önemin derecesi azalmaktadır⁴⁰⁷. Netice itibarıyla rutin ve basit işler yapan astlar için yöneticinin işe yönelik davranmaktan çok işçiye yönelik liderlik biçimine başvurması daha yüksek iş tatmini ortaya çıkaracaktır. Rutin olmayan ve kompleks işleri yerine getiren astlar için ise yöneticinin işe yönelik liderlik stilini kullanması, daha üretken olmayı sağlayacaktır⁴⁰⁸.

Yol-amaç yaklaşımı da diğer durumsal liderlik yaklaşımları gibi, uygun liderlik davranışının durumsal faktörlere bağlı olduğunu vurgular ve astların kişisel niteliklerine ait durumsal faktörler ile örgütün çevresel nitelikleri üzerinde yoğunlaşır⁴⁰⁹.

Yol-amaç yaklaşımının liderlik konusuna getirdiği katkılar şöyle özetlenebilir: Bu katkılardan ilki liderin, asta daha ilginç ödül vermek suretiyle güdülenmesini artırıp verimliliğini yükseltebilmesidir. Liderin bu tutumu amaca ulaşmanın değerini artırmaktadır. İkincisi, astın işinin belirsiz olduğu durumda liderin amacı açıklığa kavuşturmak, astı eğitmek, ona destek ve yardım sağlamak suretiyle belirsizliği gidermesi ve güdülemeyi artırmasıdır. Bu durumda belirsizliği azaltabilen lider, motivatör olarak düşünülebilir⁴¹⁰. Örgütsel belirsizlik ve sıkıntı kalkınca astın amaca ulaşma beklentisi yükselecektir. Sonuncusu ise, astın işi belirli ve yapılandırılmışsa, diğer bir ifadeyle, belirsizlik yoksa, bu durum asta çok direktif olarak görülecektir. Bu nedenle monotonluk ve psikolojik yorgunluk artacak ve ast

⁴⁰⁷ Certo, a.g.e., s. 4 35.

⁴⁰⁸ Hellriegel and Slocum, a.g.e., s. 464.

⁴⁰⁹ Griffin, a.g.e., s. 403.

⁴¹⁰ Ivancevich and Matteson, a.g.e., s. 540.

tatminsizliğe uğrayabilecektir. Bu durumda astın sosyo-psikolojik ihtiyacına eğilmek, onu övmek ve monotonluğu kaldırıcı ve güdülemeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir.

Yol-amaç yaklaşımını değerlendirecek olursak, mantıki ve deneye dayalı gerçekçi model olduğu görülecektir. Ancak pek çok araştırma, bu yaklaşımın orjinal şekliyle basit olduğunu ve örgüt içinde yeterli değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların güdülenme niteliklerine uygundur. Fakat tüm insanlar için geçerli değildir. Ayrıca örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için liderin girişimi ele alıp amacı belirleme ve görevdeki belirsizliği ortadan kaldırma girişimleri, astlardan bazılarını olumsuz yönde davranışa yöneltebilir⁴¹¹.

3.3.2.3. *Vroom-Yetton'un Katımlı Liderlik Yaklaşımı*

Blake ve Mouton, Hersey ve Blanchard ve Likert'in liderlik yaklaşımları sıkı kurallar koymak şeklindedir. İlave olarak, bu araştırmacılar duruma farklı açıdan bakmışlardır. (Blake ve Mouton ile Likert duruma geçeci olarak, Hersey ve Blanchard ise yaklaşımlarının hayati bir parçası olarak bakmışlardır). Ayrıca bu yaklaşımların hiçbiri, yöneticinin belirli bir durumda nasıl davranacağı ve hangi kararı alacağını tam olarak açıklamamıştır. Bunun üzerine Victor Vroom ve Philip Yetton, liderin karar vermede kullanabileceği normatif bir model oluşturmaya çalışmışlardır⁴¹².

Davranışçı bilim adamları, yıllar boyunca astın karar almaya katılımının çalışanların yüksek verimliliğe ulaşmasında çok önemli olduğu konusu üzerinde tartışmışlardır. Bugün katılımın tüm hastalıklara deva olmadığı bilinmektedir. Hatta katılımın daha düşük verimliliğe yol açtığı durumlar bile vardır⁴¹³.

Vroom ve Yetton'un varsayımları, tek liderlik davranışının uygun olmadığıdır. Bu nedenle liderlik biçimini duruma uygun şekilde değiştirebilecek esnekliği liderin sağlaması gerekmektedir. Yaklaşım, liderlik davranışı ve katılımı, karar süreci ile ilişkilendirmekte ve astın karar sürecine katılmasına ilişkin norm ve

⁴¹¹ Eren, a.g.e., s.401.

⁴¹² Luthans, a.g.e., s. 309.

⁴¹³ Robbins, *Management: Concepts and Applications*, s. 388.

standart belirlemeye yönelmektedir. Böylece liderin karar verme sürecine astları dahil etme derecesi belirlenmeye çalışılmaktadır⁴¹⁴.

Vroom-Yetton yaklaşımı, kararın etkinliğini iki unsura bağlamaktadır: Kararın niteliği ve astın bağlılığı. Bir başka ifade ile kararın niteliği ve astlarca kabul edilme derecesi, kararın etkinliğini belirlemektedir⁴¹⁵. Kararın niteliği, kararın iş performansını etkileme derecesini gösterir. Astın bağlılığı ise astın kararı ne kadar benimsediğini anlatmaktadır. Nitelik ve bağlılık unsurlarına ilave olarak etkili karar zamana da bağlıdır. Şayet karar çok uzun zamanda alınırsa nitelik ve bağlılık ne olursa olsun kararın etkililiği kaybolacaktır. Ayrıca karar hızlı alınsa bile, karara katılan insan sayısı çok ise harcanan toplam zaman artacaktır⁴¹⁶.

Kararın etkinliğini artırmak için Vroom ve Yetton, beş karar verme biçimi ortaya koymuştur⁴¹⁷:

O1-Otoriter 1: Lider, karar vermede ya da problem çözmede, mevcut bilgisini kullanmaktadır. Yani lider, mevcut bilgisi ile problemi kendi başına çözer veya kararı kendi başına verir.

O2-Otoriter 2: Lider, astlardan gerekli bilgiyi sağladıktan sonra, problemin çözümü konusundaki kararı kendisi vermektedir. Astın rolü, probleme çözüm getirmek ya da alternatifleri değerlendirmek değil, lidere gerekli bilgiyi sağlamaktır.

D1-Danışmalı 1: Lider, astla problemi kişisel olarak görüşür, bilgi ve önerilerini alır, fakat kararı kendisi verir.

D2- Danışmalı 2: Problemi grup halinde astlarla görüşen lider, toplu olarak onların fikir ve görüşlerini alır fakat, kararı tek başına verir.

G1-Grup 1: Lider, grup olarak astlarla problemi görüştüğten sonra birlikte karar alternatifleri geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar.

⁴¹⁴ Gordon, a.g.m., s. 340.

⁴¹⁵ Griffin, a.g.e., s. 405.

⁴¹⁶ Ivancevich, and Matteson, a.g.e., s. 394.

⁴¹⁷ Mullins, a.g.e., s.439.

Karar biçimlerini belirleyen sembollerin ilk harfi, sürecin temel özelliğini (A;otokratik, D; danışmacı ve G; grup yönelimli), bunu izleyen rakamlar ise sürecin değişik varyanslarını ifade etmektedir.

Vroom ve Yetton, astların katılımı yoluyla alınan kararların onların kabul ve desteğini almayı kolaylaştıracağını, fakat bazı durumlarda liderin tek başına vereceği kararın daha hızlı ve etkili olabileceğini ileri sürmektedir⁴¹⁸.

Karar verme durumunda bulunan liderin, problem çözümünde hangi liderlik biçimini uygulayacağını belirlemek amacıyla Vroom ve Yetton, bir dizi durumsal nitelik belirlemişler ve durumun niteliklerine uygun olarak sorular oluşturmuşlardır⁴¹⁹. Liderin karar verme biçimi, bu yedi soruya vereceği cevaba göre değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle, sorulara verilecek evet ya da hayır cevabına göre lider, yukarıdaki beş davranış biçiminden birini seçmektedir. Bu yedi soru, A'dan G'ye kadar bir sıra içinde cevaplandırılmaktadır.

Durumun Nitelikleri

Kararın kalitesinin önemi
Liderin yeterli bilgiye sahip olup olmama derecesi
Problemin yapısal durumunu
Kararın etkili şekilde yürütülebilmesi için astların kararı benimsemelerinin önemi
Liderin tek başına verdiği kararın astlarca kabul görme ihtimali
Astların örgütsel amaçlara ulaşmak için güdülenme derecesi
Astların seçilen çözümler üzerinde anlaşmazlığa düşme ihtimali

Belirlenen Sorular

A-Karar nitelik gerektiriyor mu?
B-Üst seviyedeki kararları almada yeterli bilgiye sahip misiniz?
C- Problem yapısal mı?
D-Kararın astlarca benimsenmesi, uygulanması açısından önemli midir?
E-Yönetici tek başına karar verirse astlar, bu kararı kabul edebilirler mi?
F-Astlar, kararın sonucunda ulaşılacak amaçları paylaşırlar mı?
G-Arzulanan çözüme ulaşırsa, astlar arasında çatışma ortaya çıkabilir mi?

Soruların bir kısmı kararın niteliğini korumayı hedeflemekte (özellikle A, B ve C soruları) diğer kısmı ise (özellikle D, E, F, G soruları) astın kabullenme derecesini artırmaya yönelmektedir.

⁴¹⁸ David R. Hampton, *Contemporary Management*, 2 nd Edition, New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1981, s. 377.

⁴¹⁹ Victor H. Vroom, "Karar Verme ve Liderlik Süreci", (Çev. Huriye Çatalca), *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 19, Sayı. 1-2, (Nisan-Kasım, 1990), s. 109.

Yöneticiye yol göstermesi amacıyla Vroom ve Yetton, her sorunun cevaplarının yorumlanmasında bir akış şeması geliştirmişlerdir. Bu akış şemasının üst tarafında, liderin kullanacağı karar verme sürecini etkileyen durumsal değişkenler yer almaktadır⁴²⁰. (Şekil 3.10)

Yöneticinin sorulara verdiği cevaplar aşağıdaki gibi yorumlanabilir⁴²¹:

A- Evet: Bazı yöneticiler diğerlerinden daha uygun düşebilir.

B- Hayır: İş hakkında tüm bilgi ve tecrübeye sahip olmayabilirsiniz.

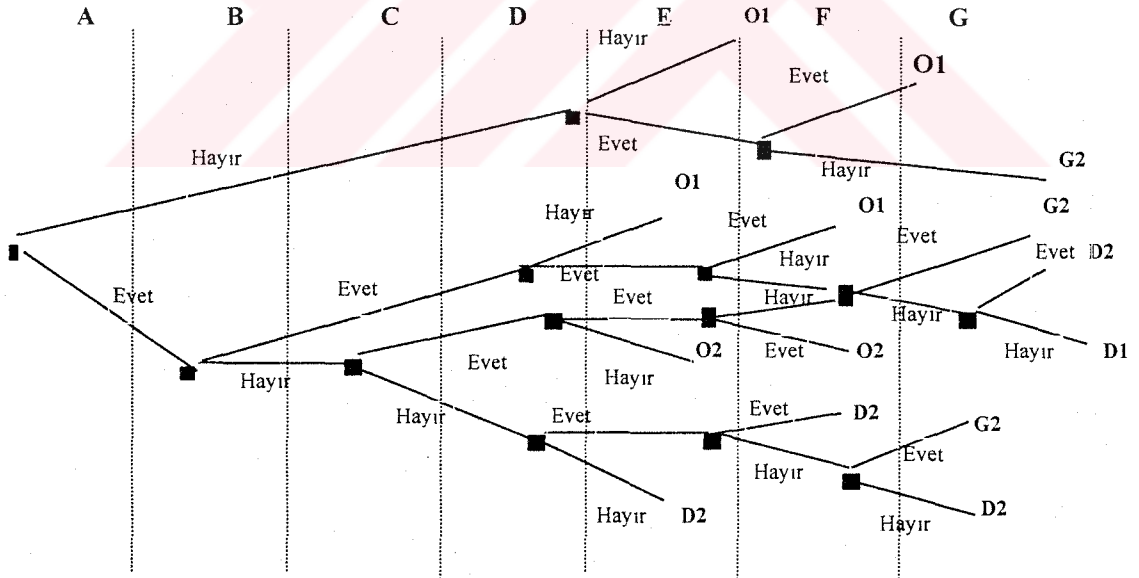
C- Hayır: Örgüt yeni bir problemle karşılaşmış olabilir. Bu yüzden hangi aşamalardan geçileceği konusunda açıklayıcı kurallar yoktur.

D- Evet: Yönetici işi kabul edilmediğinde bir başka örgütte daha iyi iş bulabilir.

E- Hayır: Astarların hayatı üzerinde kararın çok büyük bir önemi bulunmaktadır.

F- Evet: Astarlar uzun süredir örgütte bulunmakta ve onlar örgüte bağlıdırlar.

G- Hayır: Sizin bildiğinizden daha fazla detaylar vardır.



Kaynak: Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior*, Second Edition, Orlando; by The Dryden Press, 1991, s. 320.

Şekil 3. 10: Vroom Yetton Modelinde Karar Alma

⁴²⁰ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s. 239.

⁴²¹ Wagner and Hollenbeck, a.g.e., s. 398.

Yönetici, soruları evet-hayır şeklinde cevaplar. Her cevap akış şeması üzerinde bir yolu gösterir. Yolun sonunda, hem kararın niteliği hem de astın kabul etmesine imkan veren uygun karar tarzları listesi bulunmaktadır. Bu tarzlar yukarıda özetlenmiştir.

Vroom-Yetton yaklaşımında, belirli şartlar altında verilecek karara astların katılımını sağlamak için, onlara nasıl cesaret verileceği ve sonunda ne kadar ast katılımının sağlanacağı belirlenmeye çalışılacaktır. Tüm durumlar için ideal karar vermenin tek yolunun bulunmadığı düşüncesi, bu sorulara verilen cevaptan varılan sonuç olmaktadır. Ortaya çıkan problemin çözümünde her safhada lider, astın katılımını sağlayacak, böylece kendi etkinliğini artırmış olacaktır. Karar ağacı modeli ile etkin liderliğin, dolayısıyla astın karara uygun katılım noktalarının analizinin yapılması bu modelin vardığı son aşamadır. Bu yaklaşım özel lider biçiminden söz etmeyip, belirli şartlar altında ve kararın farklı aşamalarında astın karara katılmasını sağlayan liderin varlığından söz etmektedir.

Vroom'un modeli, rasyonel karar verme sürecidir: Vroom, modelin yöneticiye karar verme süreci ve kararı planlama aşamasında yardımda bulunacağını ileri sürmektedir⁴²².

Daha ayrıntılı olarak incelenirse, Vroom- Yetton modelinin mantıksal yapıya sahip olduğu ve pratik yöneticiler için kesin cevaplar verdiği görülebilir: Bununla birlikte diğer yaklaşımları inceleyen araştırmacılar için gereklidir. Pozitif açıdan bakıldığında ise, teoriden pratiğe doğru uzanan yolda atılmış bir adımdır: Ayrıca durumsallık yaklaşımının uygulamasında bir prototip olarak kullanılabilir⁴²³.

3.3.2.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

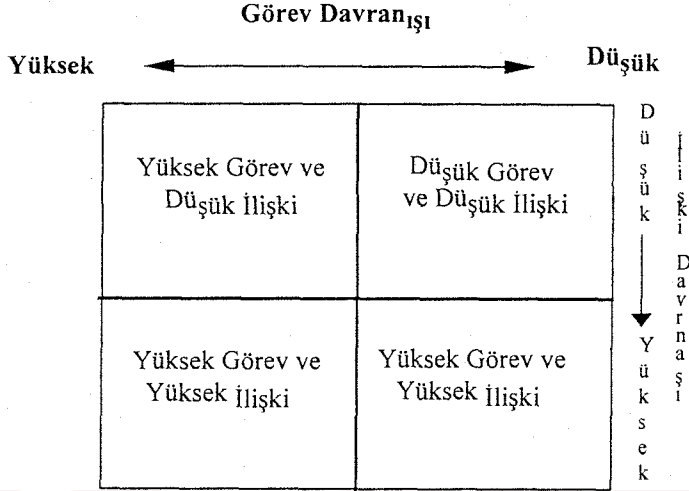
Üç boyutlu lider etkinliği yaklaşımı, Kanada New Brunswick Üniversitesinden William J. Reddin tarafından geliştirilmiştir. Reddin bu yaklaşımdaki görev davranışı ve ilişki davranışı kavramlarını, Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram modelinden uyarlamıştır⁴²⁴. Bilindiği üzere burada, dört liderlik davranış biçimi vardır. Şekil 3.11'de görüldüğü gibi bunlar; yüksek görev düşük

⁴²² Handy, a.g.e., s. 106.

⁴²³ Luthans, a.g.e., s. 311.

⁴²⁴ Cole, a.g.e., s. 49.

ilişki, yüksek görev yüksek ilişki, yüksek ilişki düşük görev ve düşük görev düşük ilişkidir. Görev ve ilişki davranışı kavramlarına ek olarak Reddin, lider etkinliği boyutunu da bu yaklaşıma ilave etmiştir.



Kaynak: Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s. 396.

Şekil 3. 11: Liderin Davranış Biçimleri

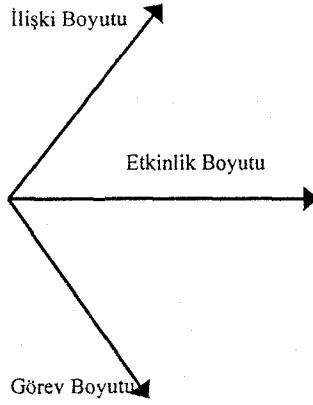
Görev davranışı boyutunda, grup üyelerinin rollerini tanımlamak ve örgütlemek, görevlerin yapılması için her üyenin hangi etkinlikleri ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını açıklamak, açık ve seçik tanımlanmış görev yapısını kurmak, iletişimi sağlamak, iş yapma yöntem ve yönergelerini göstermek gibi işler yapılmaktadır⁴²⁵.

İlişki davranışı boyutunda ise, lider ve üyeleri arasında işe ilişkin kişisel ilişkiler kurmak ve sürdürmek, kurulan ilişkiler için iletişim kanallarını açmak, üyelerle sosyol ve duyguya dayalı yakınlaşma sağlamak şeklinde faaliyetler yapılabilir⁴²⁶.

Görev davranışı ve ilişki davranışının her yerde ve her zaman etkili olamayacağını gören Reddin, bu iki boyuta bir üçüncüsünü-etkinliği- eklemiştir (şekil 3.12).

⁴²⁵ Yılmaz, a.g.e., s. 38.

⁴²⁶ Yılmaz, a.g.e., s. 38.



Kaynak: Vildan Yılmaz, “Yönetimde Önderlik”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, 1989, s. 38.

Şekil 3. 12: Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu

Etkinlik boyutunda ise işin yapıldığı alanla ilgili olarak çevre şartları görev ve ilişki davranışlarıyla birlikte ele alınmaktadır. Liderin davranış biçiminin etkinliği, bulunduğu çevre şartlarına bağlı olduğundan, göreve ve ilişkiye yönelik davranış şekillerinin etkin olup olmayacağı kesinlik arzetmez. Etkin olan veya olmayan liderler arasındaki ayırım, genellikle liderin davranışına değil, davranışın duruma uygunluğuna bağlıdır. Liderin benimsediği davranış türü, onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Ortama uygunluk yönünden her bir boyut etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurur. Ortama uygun liderlik etkin olabilirken, uygun olmayan liderlik etkin olmayabilir. Burada liderin etkinlik derecesi, davranıştan değil, ortamdaki yola çıkılarak belirlenir. Etkinlik boyutu, liderlik yaklaşımlarının duruma uygunluğunun bir ölçüsü sayılabilir⁴²⁷.

Liderlik biçimi, belirli bir duruma uygun olduğunda etkin; uygun olmadığında etkisizdir. Bu temel yaklaşımdan dördü etkili dördü etkisiz liderlik biçimi ortaya çıkmıştır (şekil 3.13).

Etkisiz liderlik biçimleri:

Kaçak: İyi insan ilişkileri kazanımı için çaba göstermek gerektiğinde alanı terkeder.

Misyoner: Popülerlik uğruna verimliliği feda eder.

Otokrat: Verimlilik ve üretkenlik uğruna insani yanını terkeder.

⁴²⁷ Can, a.g.e., s. 193.

Uzlaşmacı: Çelişkili duyguları birarada bulundurur ve büyük ani tepkilere cevap vermeye hazırdır.

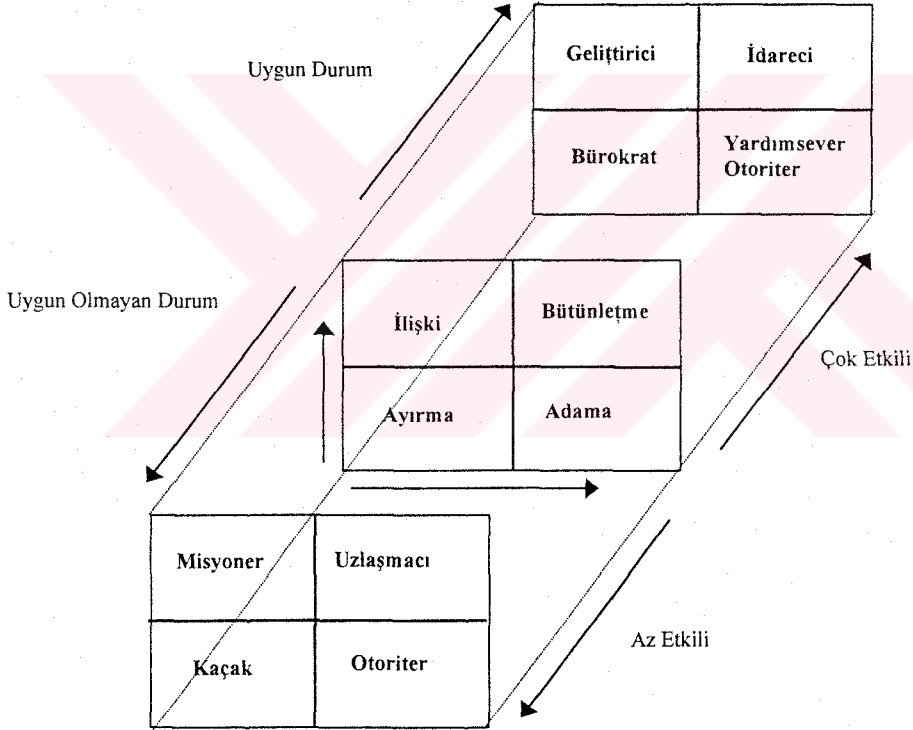
Etkili liderlik biçimleri:

Bürokrat: İnsanlarla yalandan ilgilenir. Gerçekte üretkenlikle uğraşmaz. Kural ve prosedürlere çok bağlıdır.

Geliştirici: Kendi görevini esas olarak bireysel tatmin ve motivasyonu azamiye çıkartan bir çalışma çevresi oluşturmada görür.

Yardımsever Otoriter: Üretime zarar verecek kadar büyük bir öfkeye yol açmadan kendine itaat edilmesini sağlayabilir.

Yürütücü: Kendini hem yüksek üretkenliğe hem de iyi ilişkilere adanmıştır⁴²⁸.



Kaynak: G.A. Cole, *Management Theory and Practice*, 4.th, Edition, London: The Gvernsey Press Co. Ltd, 1993, s.50.

Şekil 3. 13: Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Yüksek görev (GY) ve üyelerle düşük ilişkilere (İY) sahip lider, ortamın elverişliliği halinde örgüt normlarına bağlı ancak tatlı sert biçiminde davranış gösterdiğinde etkin olmaktadır. Ortam çok elverişli olmasa bile kendini örgütüne adanmış liderin etkinliği orta seviyededir. Orta derecede elverişli ortamda, nisbeten

⁴²⁸ Werner, a.g.e., s. 47, 48.

etkili olabilen lider genel olarak bakıldığında, işlere ve üyelere yönelik çalışma gayreti içindedir. Otoriter bir lider örgütsel çevre şartları uygun olmadığında örgütünü ve üyelerini çalıştırmadığında etkinliği azalmaktadır.

Etkin olup olmayışlarına ve lider davranış biçimlerinin başkalarına göre algılanışına tablo 3.2 'ye bağımlı olarak bazı örnekler verilebilir. Düşük göreve (GY) ve yüksek sosyal ilişkilere (İY) sahip bir lider, ortamın elverişliliği halinde, geliştirici ve atak davranış gösterdiğinde etkinliği yüksek olmaktadır.

Lider, hem ilişkilerde (İY) hem de görevde (GY) yüksek bir etkinliğe sahipse, hedef tesbiti ve işleri örgütlemeye grubun ihtiyaçlarını doyuran etkin biridir. Lider uzlaşmacı karakterini ortamın elverişsizliği halinde hissettirmekte ve etkinlik seviyesi düşmektedir. Sosyal ilişkileri (İY) yüksek olan fakat görev seviyesi (GY) düşük olan liderin etkinliği, üyelere tam güveni söz konusu olduğunda riskli ilişkileri yüklenmiyorsa azalacaktır.

Hem iş ilişkilerinde (GY) ve hem de sosyal ilişkilerde (İY) düşük olan liderin sosyal etkileşimleri zayıfsa etkinliği düşmektedir. Örgüt ortamına yabancılaşmış olan lider nisbeten olumsuz ortamlarda etkinliği de o oranda düşmektedir. Bürokratik tipteki liderin uygun çalışma ortamında etkinliği artmaktadır⁴²⁹.

Lider davranış biçiminin etkinliği bulunduğu çevrenin ortam şartlarına bağlı olduğundan, işe dönüklük ve ilişkiye dönüklük davranış tiplerinden herhangi birinin etkin olup olmayacağı durumlar farklı ortamlarda söz konusudur. Etkin olan ve olmayan tipler arasında ayırım, genellikle liderin davranışında değil, davranışın gerçekleştiği ortama uygunluğunda yatar.

Liderin içerisinde bulunduğu örgüt içi ve örgüt dışı ortamın elverişliliği, liderin etkinliğinin belirlenmesinde esas unsurdur. Bu durumda uygun örgütsel ve çevresel ortamda, lider hep etkili olabilmekte, ortamın elverişsizliğinde etkinliğini kaybetmektedir. Üstelik liderlik biçimleri, elverişsiz ortamda hep pasif davranışa yönelikken elverişli ortamda aktif, yenilikçi ve icraatçıdır. Başka bir açıdan bakıldığında, ortamın elverişli olması, her zaman yüksek etkinliği sağlasa da liderlik yönelimi kimi zaman işe yöneliklik açısından yüksek, kimi zamanda kişiye yöneliklik açısından yüksek olmaktadır.

⁴²⁹ Başaran, a.g.e., s. 69.

Tablo 3. 2: Lider Davranış Biçimlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Algılanış Tarzları

| Davranış Biçimleri | Etkin | Etkin Olmayan |
|-------------------------------|--|---|
| Yüksek Görev Düşük İlişki | Genellikle ne istediğini bilen ve kırıncı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür. | Genellikle başkalarının güveni olmayan, beğinilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak tanınır. |
| Yüksek Görev Yüksek İlişki | Genellikle hedefler belirleme ve işleri örgütlemeye grubun ihtiyaçlarını doyuran ancak astlarına yüksek seviyede sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür. | Genellikle grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak bilinir. |
| Yüksek İlişki Düşük Görev | Genellikle yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür. | Genellikle, uyumlu bir kişi olarak tanınır ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusundadır. |
| Düşük Görev Düşük İlişki | Genellikle sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür. | Genellikle, insanlar ve görev üzerinde az duran pasif ve ilgisiz biri olarak tanınır. |

Kaynak: Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.398.

Bu şekilde bakıldığında, üç boyutlu lider etkinliği yaklaşımının her ortamda, her liderlik biçimine uygunluğunun zor olduğu görülmektedir. Ancak elverişli ortamda etkinliğin yüksek olabilmesi, bu yaklaşımın aktif liderlik davranışlarını sağlaması açısından, uygun ortamda geçerli olabilecek bir modeldir. Örneğin, bir faaliyetin görülmesinde otoriter davranış şekli gerekliyse ve lider, bu davranış biçimini o an gerçekleştirebiliyorsa lider etkili olacaktır.

Her ortamda geçerli olabilecek lider davranışını ortaya koyan bu model, otoriter örgütsel yapılarda göreve yönelik ilişkilerde yüksek seviyede, kişiye yönelik ilişkilerdeyse düşük seviyede etkili olabilir.

Bu modelde etkinlik, her ne kadar liderin seçimine bağlı bir boyut durumu gösteriyorsa da lider bu seçimde bağımsız değildir.

Belirli durumda bir davranış biçimi geliştiren lider, etkinlik çizgisi üzerinde aşırı etkinlik ile aşırı etkinsizlik arasında belirli bir noktada yer alabilir. Bu nedenle etkinlik bir ölçüttür ve etkinlik boyutlarında üç değer yerine, sınırsız sayıda değerler olabilir.

3.3.2.5. Hersey-Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı

Paul Hersey-Ken Blanchard'ın geliştirdiği “yaşam dönemi” yaklaşımı, astın olgunluğuna bağlı olarak işe yönelik ve ilişkiye yönelik lider davranışının etkinliğini incelemektedir.

Hersey ve Blanchard'ın liderlik yaklaşımı, ast üzerine yoğunlaşmıştır ve dikkat çekilen nokta, astın olgunluk seviyeyesi ile ilgili durumsal değişkenlerdir⁴³⁰. Burada olgunluk kavramının ne anlama geldiğini açıklamak gerekir. Olgunluk, astın başarıma arzusu, sorumluluk alma istekliliği ve işle ilgili yetenek ve tecrübesi olarak tanımlanabilir⁴³¹. Ast bir işle ilgili olarak tam olgun olurken diğer iş için olgun olmayabilir. Astın olgunluğu, iki değişkeni kapsar: İş olgunluğu (teknik olgunluk) ve psikolojik olgunluk. İş olgunluğu, astın bilgi ve yeteneklerini içermektedir. Yüksek İş olgunluğuna sahip astın, gerekli bilgi, yetenek ve tecrübesi bulunduğundan işini başkası tarafından yönlendirilmeden başarabilir. Psikolojik olgunluk, kendine güven hissi ile sorumluluk alma yetenek ve isteğidir. Yüksek olgunluğa sahip astın, belirli işle ilgili olarak hem teknik yeteneği hem de güveni vardır. Olgunluğu düşük ast ise, hem yetenekten hem de güvenden yoksundur⁴³². Buna göre ast düşük iş olgunluğuna sahip ise diğer bir ifadeyle az yetenekli veya eğitim seviyesi düşük ya da kendisine güveni zayıfsa, liderinden görmeyi arzuladığı davranış; daha olgun yetenek, eğitim ve kendine güvendir.

Araştırmacılar, olgunluk seviyesine uygun olarak dört liderlik biçimi geliştirmişlerdir. Bu liderlik tarzlarında astın iş olgunluk seviyesi arttıkça, lider işe yönelik davranışı bırakarak, ilişkiye yönelik davranışa ağırlık vermektedir.

Olgunluk seviyesine göre liderlik tarzları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir⁴³³:

-Konuşan “yüksek iş düşük ilişki”: Lider, görevin ifasında asta neyi, ne zaman ve nerede yapacağı konusunda bilgi verir ve rolünü tanımlar.

-Satan “yüksek iş-yüksek ilişki”: Lider, hem otoriter hem de destekleyici davranış gösterir.

⁴³⁰ Griffin, a.g.e., s. 408.

⁴³¹ Baird, Post and Mahon, a.g.e., s. 308.

⁴³² Vecchio, a.g.e., s. 317.

⁴³³ Stephen P. Robbins, *Management: Concepts and Applications*, Second Edition, New Jersey: by Prentice Hall, 1988, s. 381.

-Katılmalı “düşük iş-yüksek ilişki”: Lider ve ast birlikte karar alır, lider ayrıca kolaylaştırma ve iletişim rolünü de yerine getirmektedir.

-Yetki devreden “düşük iş-düşük ilişki”: Lider çok az seviyede otorite ve destek sağlar.

Hersey ve Blanchard olgunluk seviyesini de dört aşamada tanımlamaktadır⁴³⁴.

-Olgunluk 1: Ast işini yerine getirirken sorumluluk almada hem isteksiz hem de yeteneksizdir. Yani ne yetenekli ne de girişkendir.

-Olgunluk 2: Ast işi yapmak için gerekli yeteneğe sahip değil, fakat isteklidir. Motive edilir fakat uygun yeteneği yoktur.

-Olgunluk 3: Ast liderin istediğini yerine getirmede yetenekli ancak isteksizdir.

-Olgunluk 4: Ast liderin istediğini yerine getirmede hem istekli hem de yeteneklidir.

Bu dört faktörü aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür⁴³⁵.

-Olgunluk 1 aşamasında ast açık ve belirli emirler almak ister.

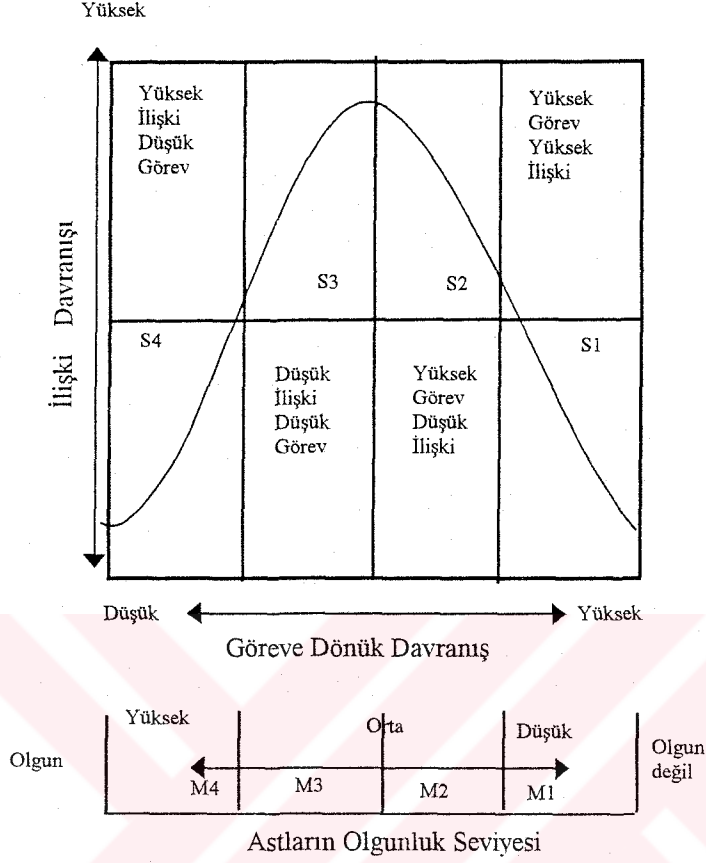
-Olgunluk 2 aşamasında ast hem işe yönelik hem de ilişkiye yönelik davranışa ihtiyaç duyar. Ast, psikolojik olarak liderin isteklerine “ortak olmak” için yüksek seviyede ilişkiye yönelik davranışı yerine getirmeye çalışır, fakat yeteneğinin zayıf olması durumunda, işe yönelik davranışı, ilişkiye yönelik davranış ile telafi eder.

- Olgunluk 3 aşamasında, motivasyonla ilgili problem, destekleyici, otoriter olmayan, katılımcı tarz ile en iyi şekilde çözülür.

-Olgunluk 4 aşamasında ast sorumluluk alma konusunda hem istekli ve hem de yetenekli olduğundan, lider asta müdahale etme gereğini duymamaktadır.

⁴³⁴ Robbins, **Management: Concepts and Applications**, s. 381.

⁴³⁵ Robbins, **Management: Concepts and Applications**, s. 381.



Kaynak: Robert P. Vecchio, **Organizational Behavior**, Second Edition, Orlando; by The Dryden Press, 1991, s. 318.

Şekil 3. 14: P.Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Seviyesi İlişkisi

Modelin varsayımı, astın olgunluğu arttıkça liderin daha fazla ilişkiye yönelik ve daha az işe yönelik davranış sergilemesi gerektiğidir⁴³⁶. Olgunluk boyutu üzerinde belirli noktadan sonra lider, hem işe yönelik hem de ilişkiye yönelik davranışa daha az önem vermelidir. Şekil 3.14'te görüldüğü gibi, lider davranışı işe ve ilişkiye yönelik olma durumuna göre S1, S2, S3, ve S4 olarak belirlenmiştir. Astın olgunluk durumları ise olgun olmayan durumdan olgun duruma göre M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir. Olgun olmayan ast (M1) için lider işe yönelik davranışa daha çok önem vermeli, daha az ilişkiye yönelik davranış göstermeli ve emir verip ifasını isteme (S1) davranışını sergilemelidir. Esasında bu, asta neyi yapacağını

⁴³⁶ Rue and Byars, a.g.e, s. 385.

anlatan otokratik liderlik biçimidir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (M2) ise yönetici yüksek iş, yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış şekli (S2) niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçesini açıklayarak düşüncesini satmaya çalışır. Olgunluk seviyesinin biraz daha arttığı (M3) durumunda ise, lider, yüksek ilişki ve yüksek iş davranışı (S3) sergileyerek işin yapılmasında astın görüş ve fikrini alarak yönetime katılmasını sağlamaktadır. Son olarak olgunluğun en yüksek seviyede olduğu (M4) durumunda ise lider, düşük ilişki düşük iş (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkisini astına devretmektedir. Çünkü yüksek olgunluğa sahip ast, kendi başına harekete geçebilmekte ve yönetim konusunda kendine güvenmektedir. Bu sebepten bağımsızlık verilmesini bekler⁴³⁷.

Yaşam dönemi yaklaşımının liderliğe uygulanışı, aşağıdaki örnekle açıklanabilir; Erkek elbisesi mağazasında satıcı olarak çalıştırılmak üzere bir işçi kiralanmaktadır. Bu kişi henüz olgunlaşmamış, yani iş problemini bağımsız olarak çözebilecek yeteneğe sahip değildir. Yaşam halkası yaklaşımına göre satıcının olgunluk seviyesine uygun yol gösterme biçimi, yüksek iş/düşük ilişkidir. Lider, neyin yapılması gerektiğini ve onun nasıl yapılacağını satıcıya anlatmalı, ayrıca parayı tahsil ve satışı teslim işleminin nasıl yapılacağı ve iade durumunda ne şekilde davranılacağı, satıcıya gösterilmelidir. Bu aşamada lider, satıcı ile kişisel ilişki geliştirmeye başlayabilir. Bununla birlikte çok fazla ilişki davranışından kaçınmalıdır; çünkü serbest bırakma şeklinde yanlış anlaşılabilir. Zamanla satıcının işle ilgili olgunluğu biraz artacaktır. Bu durumda, ona en uygun yaklaşım biçimi, yüksek iş/yüksek ilişkidir. Satıcının olgunluğu biraz daha arttığında, liderin onu yakından gözlemesi gerekecektir; çünkü farklı zamanda yine yardıma ihtiyaç duyacaktır. Bu liderlik biçimi ile birinci liderlik biçimi arasındaki fark, liderin sergilediği ilişki davranışının miktarıdır. Şu anda lider ile satıcı arasında karşılıklı güven, saygı ve arkadaşlık atmosferi oluşmaya hazırdır. Daha fazla zaman geçtiğinde satıcının olgunluk seviyesi daha da artacaktır. Liderin satıcı ile ilişki biçimi, yüksek ilişki/düşük iş şeklindedir. Bu durumda lider iş davranışına verdiği önemi azaltabilir; çünkü satıcı işinde ortalamanın üzerinde olgundur ve işle ilgili problemi artık bağımsız olarak çözebilmektedir. Önceki liderlik biçimindeki gibi lider, hala astıyla

⁴³⁷ Vecchio, a.g.e., s. 317, 318.

beşeri ilişkilerin gelişimine önem verecektir. Satıcının olgunluk seviyesi maksimuma ulaştığında, onun için uygun liderlik biçimi, düşük iş/düşük ilişkidir. Yine lider, iş davranışına verdiği önemi azaltabilir. Çünkü ast işi tamamen bilmektedir. Lider, astıyla sağlıklı çalışma ilişkisi kurabildiğinden, ilişki davranışına daha az önem verebilir. Burada iş davranışına nadiren ihtiyaç duyulacak ve dostça çalışma ortamı oluşturmak amacıyla evvela ilişki davranışı kullanılacaktır. Daha sonra satıcı, yakın gözetim bulunmaksızın işini ifade yalnız bırakılacaktır⁴³⁸.

Yaşam dönemi yaklaşımına göre, liderlik biçimi grubun gelişim ve olgunluğuna bağlı olarak değişmelidir. Başarılı lider, durumu tayin edebilmeli, hangi destek ve yol gösterme biçiminin gerekli olduğunu belirleyebilmeli ve kendi liderlik biçimini durumdaki değişikliğe uydurabilmelidir⁴³⁹.

Yaşam dönemi yaklaşımının avantajı, lideri astıyla birlikte çalışmaya teşvik etmesi ve kendi-kendini yönetme yeteneğini geliştirmesidir⁴⁴⁰. Ayrıca lider davranışının esasını oluşturması bakımından faydalı ve rasyonel olarak düşünülmekte ve farklı örgütlerde liderlik eğitiminin esası şeklinde hizmet sunmaktadır⁴⁴¹.

3.3.2.6. Dikey İkili Bağlantı Modeli

Liderlik yaklaşımlarının çoğunda, liderin durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış şeklini benimsemesi gerektiği üzerinde durulmakta, liderin kişilik nitelikleri ile astların kişilik niteliklerine değinilmemektedir. Ayrıca liderin tüm astlarına benzer şekilde veya aynı tarzda davrandığı varsayılmaktadır. Buna karşılık dikey ikili bağlantı modeli, bu liderlik çalışmalarına alternatif bir model olarak geliştirilmiştir⁴⁴².

Bir endüstri psikoloğu olan George Graen, bilinen liderlik yaklaşımlarının "liderin astlara aynı şekilde davrandığı" varsayımı ile hareket ettiklerini söyler. Bu varsayımı araştıran George Graen ve arkadaşları, liderin astların herbiriyle karşılıklı etkileşimini ele alarak dikey ilişki yaklaşımını açıklamaktadırlar. Dikey ikili bağlantı

⁴³⁸ Certo, a.g.e., s. 430.

⁴³⁹ Baird, Post and Mahon, a.g.e., s. 310.

⁴⁴⁰ Baird, Post and Mahon, a.g.e., s. 310.

⁴⁴¹ Certo, a.g.e., s. 430.

modelinde yazarlar, liderlik sürecini daha üst seviyede bir perspektif açısından incelemişlerdir. Model, diğer yaklaşımlara benzer şekilde astların lider davranışına etkisi ve kararlara katılımı gibi konulara yer verir. Ancak yöneticinin ortalama bir liderlik biçimi gösterdiği varsayımını kabul etmemektedir. Liderin örgütteki tüm astlara benzer liderlik biçimi veya davranışı göstermediğini ileri sürer⁴⁴³.

a- Modelin Düşünce Biçimi

Yukarıda belirtildiği gibi model, lider ve astları arasındaki ilişkileri incelemektedir. Graen ve arkadaşları liderin tüm astlarıyla bire bir ilişki geliştirdiğini ileri sürer. Lider, herbir astla farklı bir ilişki kurmaktadır. Bu yüzden her etkileşim nitelik yönünden farklılık gösterir. Dolayısıyla aynı lider, bazı astlarla zayıf ilişkiler geliştirirken diğer astlarla oldukça açık ve güvene dayanan ilişkiler kurabilir⁴⁴⁴. Her örgütte bu şekilde farklı ilişki çiftleri bulunur⁴⁴⁵. Bu ilişkilere “dikey ikili ilişki” adı verilmektedir. Bunlar hem lider hem de astların davranışlarını etkiler. Model, bu tür ilişkilere dayandırıldığı için “dikey ilişki bağlantı” liderlik modeli olarak literatüre geçmiştir.

Graen ve arkadaşları, “astların işe yönelik tutumları, becerileri ve başarıları açısından homejen özellik göstermediği sürece, liderin grubunu bir bütün olarak görüp, astlarının tümüne birden ortalama lider davranış biçimini kullanmasının yanlış olduğunu ileri sürmekte ve astların farklılıklarının göz önünde tutularak lider ile tüm ast grubu arasındaki ilişki yerine, lider ile herbir asttan oluşan ikili etkileşimi incelenmenin daha akılcı ve verimli olacağını⁴⁴⁶” vurgulamaktadır. Lider-ast arasındaki karşılıklı ilişkide, liderin herbir asta, farklı niteliklerden dolayı mı farklı davrandığı, yoksa liderin astlarına karşı farklı davranışlar içinde olduğundan dolayı mı astlarının ona karşı farklı özellik ve davranışlar sergilediklerini kesin olarak açıklamak zordur. Model, liderin hangi şekilde davranması gerektiğini tanımlayan normatif bir model değil, liderin ne şekilde davrandığını gösteren tanımlayıcı bir modeldir.

⁴⁴³ Vecchio, a.g.e., s. 321.

⁴⁴⁴ Howard J. Klein and Jay S. Kim, “A Field Study of The Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, (February, 1998), s. 89.

⁴⁴⁵ Vecchio, a.g.e., s. 321.

⁴⁴⁶ Tanıl Kılınç, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (1): Tepkici Yaklaşımlar,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 24, Sayı. 2, (1995), s. 154.

b- Grup İçi, Grup Dışı Üyelik ve Lider-Ast İlişkileri

Graen, iki farklı türde lider-ast ilişkisi olabileceğini ileri sürmüştür. Bu ilişkiler, “grup içi” ve “grup dışı” etkileşim olarak adlandırılır. Lider-ast etkileşiminin bir sonucu olarak, lider tüm astlarına eşit davranmaz. Bazı astları ile yakın ilişkiler kurar, onları yanlarına alır, diğer yandan bazı astları ile mesafeyi korur ve onları uzaklarında tutar. Yani, lider bazı astları kendisine daha yakın gördüğü ve daha fazla çaba harcadıkları için, daha hoş görevler, daha fazla bağımsızlık, otorite, bilgi ve kaynak ile ödüllendirecektir; onları yönlendirmek, etkilemek için formel otoritesinden yararlanmayacaktır. Öte yandan grup dışı astlarını etkilemek için ise formel yetki ve otoritesini kullanacaktır⁴⁴⁷. Lidere yakın olan astlar, ona daha fazla bağlı olacak, grup hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba harcayacak ve yöneticinin daha fazla zaman ve dikkatini alacaklardır. Bu nedenle başarılı olma eğilimleri fazladır⁴⁴⁸. Öte yandan ödüllerden yararlanamayan astlar ise daha az sadık ve bağlı olacaklardır.

Liderin hangi astını hangi kategoriye dahil ettiğini gösteren bir ayırım kriteri mevcut değildir⁴⁴⁹. Ancak liderin grup içi üyeliğe dahil ettiği astların, lidere uygun yaş, cinsiyet, kişilik gibi çeşitli kişisel niteliklere sahip oldukları⁴⁵⁰ veya grup dışındakilere göre daha yüksek bir yeterlilik seviyesine sahip oldukları çeşitli araştırmalarla ispatlanmıştır. Şekil 3.15’te grup içi ve grup dışı üyeliğin oluşumu gösterilmektedir.

Dikey ikili bağlantı modelinde, lider ile ast arasında oluşan ilişkiye göre liderin gözünde astlar iki gruptan birisi içerisinde yer alır. Eğer ast, genel çıkarların paylaşımı açısından iyi olarak nitelendirilecek bir etkileşime sahip ise liderin gözünde grup içi üye olarak görülecektir. Graen ve arkadaşları, lider ile grup içi ilişki içinde olan asta “bağlı grup üyesi”, buna karşılık ilişkisini sadece biçimsel görev tanımları çerçevesinde tutan asta ise “kiralık el” adını vererek modelin karşılıklı etkileşim yönünü vurgulamıştır⁴⁵¹.

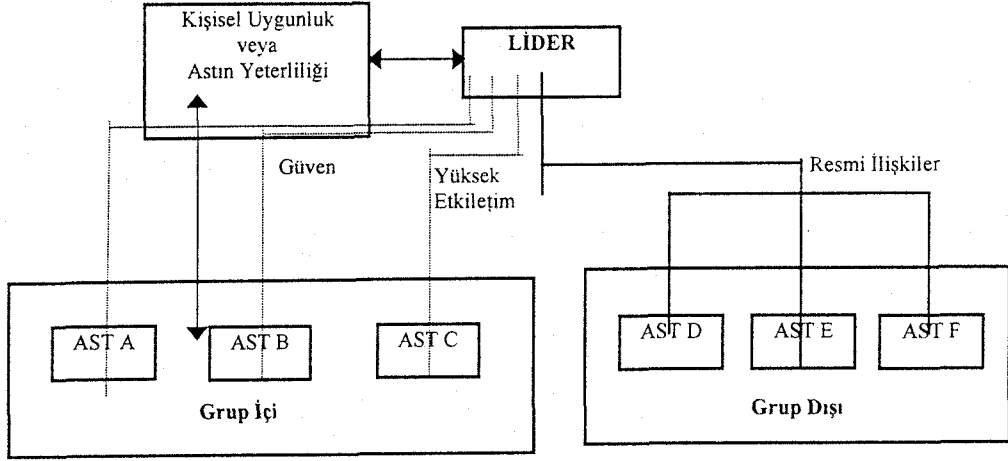
⁴⁴⁷ Luthans, a.g.e., s. 348.

⁴⁴⁸ Griffin, a.g.e., s.408.

⁴⁴⁹ Griffin and Moorhead, a.g.e., s. 371.

⁴⁵⁰ Tayla N. Bauer and Stephen G. Green, "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6, (1996), s. 1540.

⁴⁵¹ House and Aditya, a.g.e., s. 432.



Kaynak: Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, USA: by McGraw-Hill, Inc., 1992, s. 348.

Şekil 3. 15: Grup İçi ve Grup Dışı Üyelik Oluşması

Grup içi üyelik ilişkisinde, lider ve astlar karşılıklı etkileşim, güven, sevgi ve saygının bulunduğu ortamda bir bağlılık geliştirirler⁴⁵². Grup içi üyelik kabul edilenler, kararlara katılıma teşvik edilirler, kendilerine ek sorumluluk verilir ve işte müsamaha gösterilir. Bunun sonucunda, üyelerin örgütsel amaçlara bağlılığı artar ve daha fazla çaba sarfederler⁴⁵³. Ayrıca bu üyeler, lider ile ortak çıkarları paylaşarak örgüt içerisinde iletişimin önemli bir parçası olurlar ve örgütü desteklerler⁴⁵⁴.

Grup dışı üyelik ilişkisinde ise lider ile astlar, karşılıklı sevgi, saygı ve bağlılık oluşturmada başarısız olarak kabul edilirler⁴⁵⁵. Bu astlar, görevlerine uygun olarak dar kapsamlı işlerde sınırlı faaliyet gösterirler. Diğer taraftan lider ile ilişkileri sınırlı olduğundan örgütü ve lideri desteklemede çok fazla istekli değillerdir.

Lider ile astlar arasındaki karşılıklı ilişki farklılıkları, astların iş tatmini, performansı, liderin algısı ve hatta astların kariyer gelişiminde çok önemli etkilere sahiptir. Örneğin, genellikle grup içi üyesi, grup dışı üyesinden daha fazla seviyede iş tatmini ve performansına sahiptir⁴⁵⁶.

Lider, grup içi üyelerin şahsi üstünlük ve zayıflıkları hakkında daha fazla bilgilidirler. Ayrıca grup içi üyelerinin kendilerini gerçekleştirme imkanı daha fazladır.

⁴⁵² Klein and Kim, a.g.e., s. 89.

⁴⁵³ Bauer and Green, a.g.m., s. 1538.

⁴⁵⁴ Vecchio, a.g.e., s. 322.

⁴⁵⁵ Kreitner and Kınickı, a.g.e., s. 439.

⁴⁵⁶ Griffin and Moorhead, a.g.e., s. 371.

Böylece liderin grup içi üyeliğe kabul ettiği ast, “güvenilir yardımcı” rolü üstlenerek informel yoldan terfi ettirilmiş olur. Grup dışı üye ise sadece “çalıştırılacak adam” rolünü üstlenir⁴⁵⁷.

Kararlara katılımı sağlanan grup içi üyeler, işten daha fazla tatmin duyar iken grup dışı üyelere bu fırsat verilmemektedir. Dolayısıyla iç grup üyeleri daha fazla iç doyumunu sağlarlar, daha yüksek performans gösterirler, daha fazla girişkendirler ve düşük işgücü devri oranı ile çalışırlar⁴⁵⁸.

Grup içi ve grup dışı üyeler arasındaki performans farklılıkları başlangıçta az olsa dahi zaman içinde artış gösterebilir. Örneğin, karmaşık nitelikteki görevler genellikle lider tarafından güvenilen, grup üyesine verilir. Grup dışı üyelere ise, çoğunlukla süreklilik gösteren, tekrar edilen, monoton işler verilir. Zaman içinde yetenekli hale gelmiş, teşvik edilmiş ve ödüllendirilmiş grup içi üyelerini lider, üst seviyedeki pozisyonların sorumluluğunu üstlenebilecek yeterlikte görecektir. Diğer taraftan, dış grup üyelerinin mevcut performansı zamanla gerileyebilir. Grup dışı üyeler sadece teşvik edilmemekle kalmaz aynı zamanda lider ve diğer üyelerin gözündeki prestijleri de azalır. Netice itibariyle performans ve iş tatminleri düşer ve işgücü devri yükselir⁴⁵⁹.

Örgüt içerisinde informel grupların oluşması, örgüt amaçlarına ulaşmayı güçleştirebilir. Böyle bir oluşum, gruplararası koordinasyonun çok önemli olmadığı ve tek tek bireylerin yeteneklerine dayanmayan işlerde grup etkinliğini fazla etkilemez. Ancak, çalışma grubunun sadece bir bölümüne aşırı derecede yüklenmek ve diğer üyeleri dışlamak, grubun performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Grup içerisinde kararlara katılmanın avantajı, grup üyelerinin özgün bilgi ve yeteneklerinin kullanılmasından doğan bir ek faydadır, grup üyelerinin katkılarının dışlanması istenmez. Böyle bir parçalanmayı önlemeye çalışan lider, iş dağılım planlarını ve teşvik sistemlerini çok dikkatli şekilde gözden geçirmek zorundadır. Lider bazı durumlarda bu düşüncenin aksine davranarak, önemli işleri yeteneklerinden emin olmadıkları kişilere verebilirler. Liderin üyeleri hakkındaki

⁴⁵⁷ Vecchio, a.g.e., s. 322.

⁴⁵⁸ Vecchio, a.g.e., s. 323.

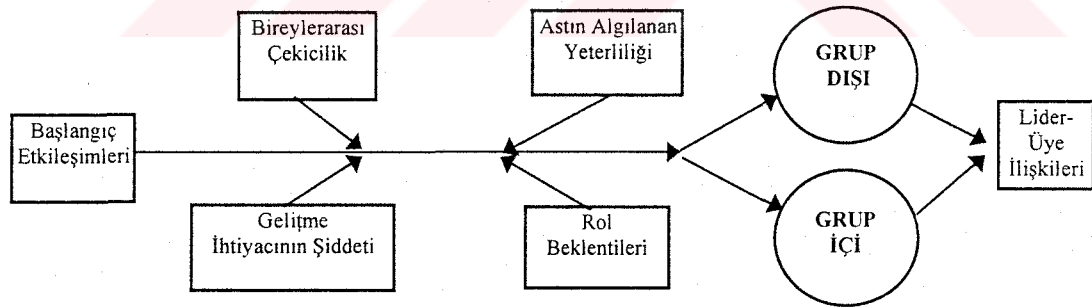
⁴⁵⁹ House and Aditya, a.g.m., s. 430.

görüşleri, liderin davranışını etkiler ve bu davranışlarda üye davranışı üzerinde etkili olur. Böylece karşılıklı etkileşim süreci ortaya çıkar. Üyelerin performansı, bireyin doğuştan gelen yetenek ve becerilerinden ziyade liderin değerlendirmeleri, teşviki ve destekleyici davranışlarından önemli ölçüde etkilenmektedir.

Grup dışı üyeler, istemeyerek de olsa statükoyu kabul ederler. Lider, çalışma grubu içerisinde informal iç ve dış grupların varlığını dikkate alarak hareket etmeli ve hatta iki grup arasındaki çatışmayı denetlemelidir. Ayrıca çalışma grubu içerisindeki iç grup üyelerinin sayısını arttırmalıdır. Lider bu amaçla, iç gruba üye olma duygusu oluşturabilir ve böylece etkin bir çalışma grubuna sahip olabilir.

c- Modelin İşleyişi

Modelde çalışma grubu içerisinde, liderlik rolünü üstlenen lider ve grup üyelerinin geliştirdiği dikey ikili ilişkiler, doğal süreç içinde ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin sonunda iki şekilde lider-üye ilişkisi oluşur. Bu ilişkiler “grup içi” ve “grup dışı” etkileşim olarak adlandırılır. Bazı üyeler grup içi üye olarak bazıları ise grup dışı üye olarak lider tarafından seçilir⁴⁶⁰. Hangi astın grup içi üye hangisinin grup dışı üye olacağı konusunda kesin bir ayırım yoktur. Lider-üye ilişkilerinin nasıl oluştuğunu açıklamak üzere şekil 3.16’da görülen model geliştirilmiştir.



Kaynak: R. Dennis Middlemist and Michael Hitt, **Organizational Behavior**, West Publ, 1988, s.193.

Şekil 3. 16: Lider-Üye İlişkilerinin Oluşması

Lider-üye ilişkileri, lider ve ast arasındaki başlangıç etkileşimleri, lider tarafından astın algılanan yeterliliği, lider ve ast arasındaki bireylerarası çekicilik,

⁴⁶⁰ Robert P. Vecchio, “Leader-Member Exchange, Objective Performance, Employment Duration, and Supervisor Ratings: Testing for Moderation”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 12, No. 3, (Spring, 1998), s. 328.

astın gelişme ihtiyacının şiddeti ve rol beklentilerinden etkilenecek ve bunun sonucunda gelişecektir. Buna göre, lider ve ast arasında dikey ilişkinin grup içi olup olmadığının esas belirleyicisi, lider ile ast arasında oluşan başlangıç etkileşimleridir.

Liderin veya astın gruba katılımı durumunda, lider astı ile ikili etkileşim içine girer. Araştırmalara göre, bu etkileşim ast örgüte girdiği andan itibaren iki hafta içinde oluşmakta ve zaman geçtiği halde fazla değişmemektedir. Bunun yanında, astların liderden beklentileri, liderin astlardan beklentileri, liderin astlardan hoşlanıp hoşlanmaması, astların kendilerini lider olarak algılamaları gibi faktörler, lider ile astları arasındaki ilişkinin şeklini belirleyen değişkenlerdir.

Liderin davranış eğilimlerinden ilki, liderin bazı astlar ile ilişkilerinde ve onlarla ilgilenmelerde büyük ölçüde biçimsel otoriteye dayanan bir yaklaşımı benimsemesidir. Bu eğilime sahip lider astlarının davranışlarını etkilemede daha ziyade, örgüt hiyerarşisindeki pozisyona dayalı biçimsel otoriteden faydalanmaya yönelecektir. Bu davranış biçimine “nezaret etme” adı verilmektedir. Diğer taraftan, lider bazı astları ile ilgilenmede, biçimsel otoriteye dayanmaktan çok “etkileme”yi esas alan bir yaklaşımı benimsemektedir. Lider astlarına daha fazla iş serbestisi sağlamak, onların fikirlerini dikkate alarak karar vermek, onlarla açık ve dürüst iletişimde bulunmak, onlara daha fazla ilgi göstermek ve güvenmek gibi davranışlara ağırlık vermektedir⁴⁶¹.

Grup içi ve grup dışı üyesi astlar, başlangıçta tamamen benzer yetenekle ve şevkle örgüte girerler. Zaman içinde grup içi üyenin güvenilirliği ve sorumlulukları artmakta, buna karşılık grup dışı üyenin asi ve güvenilmez bir kişi olması ihtimali ortaya çıkmaktadır. Netice itibariyle grup içi üyenin ilerleme ve terfi şansı artmakta, grup dışı üyenin ise kişisel başarısı düşmekte, bireysel beklentisi kaybolmakta, lider veya diğer grup içi üyeler gözünde kişisel açıdan istenirliği azalmaktadır. Bunun sonucunda ya işi terketmekte ya da kendisinden işten ayrılması istenmektedir.

Lider-üye etkileşimi iyileştirmeye çalışan araştırmacılar, aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır⁴⁶².

⁴⁶¹ Vecchio, a.g.m., s. 328.

⁴⁶² Kreitner and Kimickı, *Annotated Instructor's*, s. 440.

a- Yeni astlar, yöneticiye sevgi ve saygı göstermeli, onu desteklemeli ve işbirliği yapmaya hazır olmalıdır.

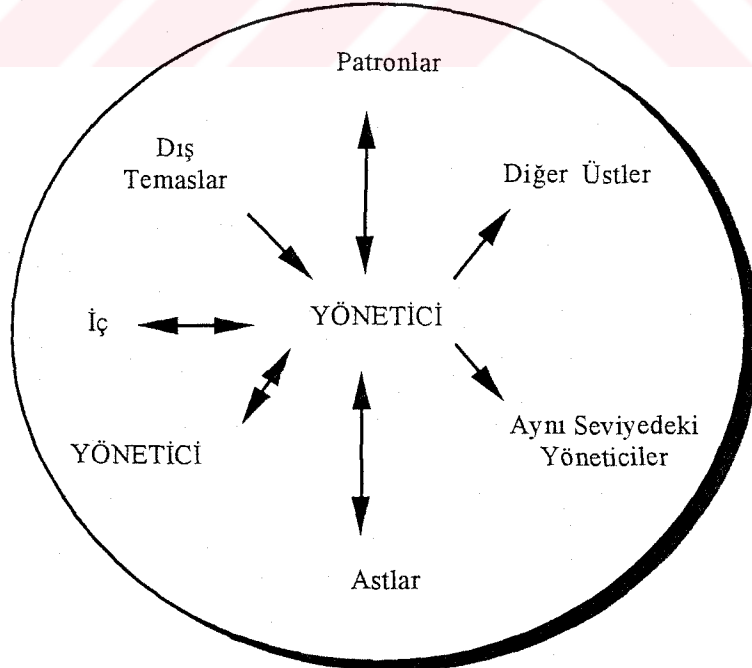
b- Eğer grup dışı üye iseniz, durumu kabullenmeli, sadık ve işbirliğine yönelik davranış sergileyerek grup içerisine girmeye çalışmalısınız.

c- Sürekli olarak yönetici, grup içerisinde yükselmeye çalışmalıdır.

d- Yönetici, kendilerini ispatlamaları için astlarına geniş fırsat vermelidir.

3.3.2.7. Yatay İlişki Liderliği Yaklaşımı

Örgüt içinde ast-üst arası ilişki, dikey (vertical) ilişkidir. George Grean ve Fred Dansereau, ast ile üst arasındaki farklı ilişkilerin önemini ele almışlar ve her ast-üst ilişkisinin dikey güç dağılımı olduğunu vurgulamışlardır. Her ast, kendi yöneticisinin genel davranış sınırları içerisinde kalmak durumunda olabilir. Örgüt içerisinde her küçük grup için özel ilişki sistemi kurma fonksiyonu bir üst yöneticininidir. Örgüt içerisinde yer alan her küçük grubun özel görevleri olduğu gibi davranışları açısından da belirli ölçüde serbestlikleri vardır. Ancak, örgütün dışında da bazı gruplar vardır. Bu yaklaşıma göre lider, örgüt içi ve örgüt dışı grupların ilişkilerini düzenleyen kişidir.



Kaynak: İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık A.Ş., 1994, s.353.

Şekil 3. 17: Yatay İlişki Liderliği İlgili Alanları

Yatay ilişki liderliği, biçimsel olmayan otorite ile kişileri etkileme gücüdür. Yöneticinin örgüt içinde ast-üst ilişkileri açısından sahip olduğu otorite doğrultusunda başarılı olması doğaldır. Ancak bazı yöneticilerin bu ast-üst ilişkilerinin yansırı örgüt dışı ilişkiler kurması gerekmektedir. Bu ilişkinin kurulması özel yetenek ister. Kısacası lider, örgüt içi ve dışı ilişkileri düzenleyen ve kontrol eden kişidir. Bu kişinin liderliği yatay liderliktir.

Şekil 3.17'de şematize edilen yatay liderlik biçiminde lider, dışsal ilişkilerini de iş grubu ile olduğu gibi en üst seviyede tutacak ve bu ilişkilerin dengelenmesinde üstün başarı gösterecektir. Bu tür liderlik olgusunun özellikle üst kademe yöneticileri için önemli olduğunu da vurgulamak yararlıdır⁴⁶³.

3.4. Liderliğe Alternatif Yaklaşımlar

Örgütsel değişim liderliğin yeniden ele alınması ve yeni bir çerçeveye oturtulmasını gerektirir. Bu yüzden örgütsel değişim dönüşümsel bir yaklaşımla açıklanmaktadır. Örgütsel değişim iki süreçten oluşur: gelişimsel süreç ve dönüşümsel süreç. İstikrar, denge ve uyum gelişimsel sürecin ayırıcı nitelikleridir. Bu süreçte genellikle örgütün getirdiği yerleşmiş bir düşünce kalıbı vardır. Bu şartlar altında, liderin yönetsel (transactional) becerileri örgütün liderlik talebini karşılar. Yönetsel lider örgütteki mevcut düzeni sürdürür, günlük rutin işlerin yapılmasını sağlayarak örgütü devam ettirir. Bu lider belirlenmiş normlar çerçevesinde değişiklikler uygulayıcı ve geliştiricidir. Ancak çevredeki değişiklikler örgüt içerisinde uyumsuzluk oluşturabilir. Hatta bu dönüşümler örgütü krize sürükleyebilir. Kriz dönemi ise dönüştürücü (transformational) liderlik becerilerini gerektirir. Değişim durumunda, örgütün ayakta kalabilmesi için geleneksel yönetim becerileri uygun değildir. Dönüştürücü lider, bu dönemde ortaya çıkar ve örgüte kültürel olarak yenilik getirir, yeni bir vizyon ve değişim sağlar.

⁴⁶³ Erdoğan, a.g.e., s.352.

3.4.1. Yönetimsel Liderlik

Yönetimsel liderlik, lider ve astlar arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır⁴⁶⁴. Liderin örgütsel kaynakları ne şekilde kullandığı yönetimsel liderlikle belirlenmektedir⁴⁶⁵. Ne yapılması gerektiği hakkındaki uzlaşmada iki taraf alış-verişte bulunur. Lider, astının rol ve görevini tanımlar, işin yapılması için yeterli güveni verir. Lider uzlaşılan amaca ulaşmada astlarına yardım edebilir. İhtiyaçlarını nasıl tatmin edecekleri konusunda yönetimsel lider astlarına yol gösterir. Eğer astlar, amaca ulaşırsa, lider işi tamamladığı için astına pozitif geri bildirimde bulunarak ödül verir. Buna karşılık amaca ulaşamazsa, yaptırımları kullanır. Yönetimsel lider, daha çok örgütün bakımı, korunması, işletilmesi ve yönetilmesi ile ilgilenmektedir. Örgüt içerisindeki emir-komuta zinciri, yönetimsel liderlikte rutin olarak işler⁴⁶⁶.

Yönetimsel liderin astlarıyla ilişkileri bir kaç yöndedir. Astların işlerinden ne beklediğini belirler. Eğer astları yeterli performans gösterirlerse, lider onlara istediklerini vermeye çalışır. Çaba ve performans için ödülleri kullanır. İşlerini tamamlamaları için astlarının kişisel ilgileri üzerinde yoğunlaşır. Yönetimsel lidere göre astlar gerektiğinden fazlasını yapmazlar. Eğer başarılı olurlarsa, sadece söz verilen ödülleri almakla kalmaz, işlerini iyi yaptıkları için kendilerini iyi hissederler.

3.4.2. Dönüştürücü Liderlik

Yeni bir liderlik biçimi olarak ortaya çıkan ve yönetimsel liderden oldukça farklı olan. dönüştürücü lider, örgütte gelecek için vizyon oluşturur ve bu vizyonu örgüt üyeleriyle paylaşır. Vizyon örgüt içerisindeki değişikliklere ve çevresel baskılara doğrudan cevap verebilecek niteliktedir. Dönüştürücü lider; analitik, orjinal, sezgisel ve kapsamlı düşünebilen ve zor durumlarda hızlı kararlar alabilen kişidir⁴⁶⁷.

⁴⁶⁴ Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision", **Organizational Dynamics**, (Winter, 1990), s. 20.

⁴⁶⁵ Terri A. Scandura and Chester A. Schriesheim, "Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No. 6, (1994), s. 1589.

⁴⁶⁶ John Nicholls, "The Paradox of Managerial Leadership", **Journal of General Management**, Vol. 18, No. 4, (Summer, 1993), s. 9.

⁴⁶⁷ Gareth Morgan, **Creative Organization Theory**, London: by Sage Publications, Inc., s. 164.

Karizma, insanlara ilgi, entellektüel teşvikler üzerinde durulmaktadır. Karizma, dönüştürücü liderliğin en önemli parçasıdır⁴⁶⁸. Çünkü lidere güç verir. Karizmatik liderin astları onlara güvenir, onları destekler. Karizma astın atfetmesidir. Birisi tarafından karizmatik olarak algılanan lider, başka birisi tarafından karizmatik görülmeyebilir. Bireysel nitelikler karizmada önemli rol oynarlar. Karizmatik liderin yüksek derecede kendine güveni ve saygısı vardır⁴⁶⁹. Kendisini gerçekleştirmeye çalışır.

İnsana ilgi geliştirmeyi, farkına varmayı ve akıl hocalığını içermektedir. Dönüştürücü lider, astının sürekli büyümesini ve gelişmesini ister. Lider astına, gelişme ve büyümesini teşvik için anlamlı işler verir. Farkında olmak, astlarındaki yetenek, çaba ve gelişme isteğindeki değişikliklerin bilincinde değildir. Dönüştürücü lider astlarını iyi tanır, aynı zamanda nasihat verir, rehberlik eder ve astlarının performansına yapıcı eleştirilerde bulunur. Akıl hocalığı, dönüştürücü liderin astının gelişmesine bilgi ve tecrübesini kullanarak yardım etmek sürecidir. Dönüştürücü lider, astlarına örnek olur ve kendi davranışlarındaki örneklerle onlardan istediği iş performansını gösterir. Lider örnek rolünü bilinçli veya bilinçsiz yapabilir. Bu durum karşısında astlar da dönüştürücü lidere güvenirler ve saygı gösterirler. Çünkü astlar beklediklerinden daha fazla motive edilmektedirler⁴⁷⁰.

Dönüştürücü lider, entellektüel teşvik etme niteliklerini, üstün teknik yetenek ve kişisel zekasından alırlar. Aynı zamanda grup veya örgüt vizyonunu temsil eden imaj ve sembolleri oluşturur ve yönetirler. Duygusal teşvik entellektüel teşviğin bir parçası olabilir. Dönüştürücü lider, astlarını gelecek durum ve her astın gelecekte elde edeceği durumda oynayacağı roller hakkında bilinçli olmalarını sağlar⁴⁷¹.

Tranformasyonel liderlik, astları vizyona yönlendirme çabasını sadece zihinsel olarak tasarım ile değil, davranışlarla da özendirme liderliğidir. Dış çevreyle organik olarak bütünleşmiştir, uzmandır ve insan sarrafıdır, tecrübelerine dayanan önsözlerini kullanır ve sürekli çevre kontrollü hareket planları geliştirir. Parça

⁴⁶⁸ Certo, a.g.e., s. 436.

⁴⁶⁹ Bass, a.g.m., s. 21.

⁴⁷⁰ Philip M. Podsakoff, Scott B. Kenzie and William H. Bommer, "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal Management*, Vol. 22, No. 2, (1996), s. 260.

⁴⁷¹ Hicks, *Problem Solving in Business and Management*, s. 74.

bilgileri küresel tasarımlara dönüştürür, neyin neyi ve ne şekilde etkilediğini iyi bilir. Bu lider kendi örgütü dışındakileri de “biz” olarak algılayan ve içte ve dıştaki anlayış farklılıklarını sinerjik olarak yönetebilen kişidir. Meşru gücünün veya uzmanlık gücünün yetmeyeceğini bilir ve bu nedenle özdeşleşme arzusu oluşturan bir kişiliktir. Astları öğrenirken ve uygularken onların yanındadır, onlar için zamanı vardır. Bilgilendirmenin güdülendirdiğini ve anlam oluşturduğunu bildiği için bilgilendirir, empati gücü yüksektir, bilinçaltını sezerek ilişki geliştirir, grup çalışmasını özendirir. Astlarının pratiğin yöneldiği çevre ve kümelerle çok yakından bağlı olduğunu bildiği için, pratikte örgüt hiyerarşisini altüst edebilir. Kendine güveni yüksektir, kendisi için birey olduğundan oynadığı rollerin içeriği doludur⁴⁷². Grup ruhunun gelişmesi için grup üyelerinin zihinsel yeteneklerinin zayıflamasını öngörmez, “disiplin” onun için gruptaki sevgi bağı, ortak amaçlar ve birlikte hayat için yüksek güdülenme demektir.

Dönüştürücü liderin astları üzerindeki etkileri şu şekilde açıklanabilir.

- a- İş sonuçlarının değeri hakkında astlarının bilinçlilik seviyesini artırır.
- b- İş çıktılarına ulaşabilmelerinde farkında olabilecekleri yolları geliştirir.
- c- Astlarının şu andaki bireysel ilgilerinin üstünde olmalarını sağlar.
- d- Örgüt, takım veya grup bağlılığı geliştirir.
- e- Astlarını daha yüksek ihtiyaç seviyesine getirir.

Dönüştürücü lider, kısa vadeli örgüt amaçlarına ulaşma ihtiyaçlarının ötesinde performanstaki önemli artışlar için çalışır. Örgüte heyecan getirir ve kendisi ile astları arasında kuvvetli duygusal bağlar kurar. Bu lider örgüt için neyin doğru ve iyi olacağına inanıyorsa o yönde çalışır. Genelde örgüt kültüründe büyük değişiklikler yapar ve ayrıldığında bile uzun süre unutulmaz.

Örgütün kriz ve sıkıntılı zamanlarda dönüştürücü lidere ihtiyacı vardır. Kısaca dönüştürücü lider, hızlı değişim ve belirsizlik durumunda örgütün hayatta kalabilmesi için önemlidir⁴⁷³.

⁴⁷² Hicks, *Problem Solving in Business and Management*, s. 75, 76.

⁴⁷³ Albert A. Cannella and Martin J. Monroe, “Contrasting Perspective on Strategic Leaders: To Ward a More Realistic View of Top Managers”, *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, (1997), s. 230.

3.4.3. Yönetmel ve Dönüştürücü Liderliğin Karşılaştırmalı

Yönetmel ve dönüştürücü liderliği daha iyi anlamak için bu kavramları karşılaştırmalı olarak ele almanın daha faydalı olacağı düşünölmüştür.

Herşeyden önce dönüştürücü ve yönetmel liderlik, örgütte ne zaman ve nasıl ortaya çıktığı açısından ele alınmalıdır. Örgütte bir değişim dönemi bir de normal dönem vardır. Normal dönemde daha çok yönetmel becerilerin gerektiği yönetmel liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Durağanlık, uyum ve denge normal dönemin ayırıcı nitelikleridir. Genellikle normal dönemde örgütün getirdiği yerleşmiş bir düşünce ve algılama şekli vardır. Bu şartlar altında yönetmel beceriler, örgütün liderlik taleplerini karşılayabilir.

Çevredeki değişiklikler ve bu değişikliklerin örgüte aktarılmasındaki uyumsuzluklar, krize yol açabilir. Kriz dönemi, örgütteki katı düzeni kırar. Örgüt ile çevre arasındaki sınırları yıkar. Örgüt dışa açık hale gelir. Örgüt ile çevresi arasındaki bilgi akışı hızlanır. Örgüt denge ve uyumun aksine değişim ve dengesizlik içerisine girmiştir. Krize girmek ve dengeden uzak olmak dinamik bir durumdur. Kriz, örgütün hayatta kalabilmesi için hem ciddi bir tehlike hem de büyük bir fırsattır. Belirsizlik durumuna çözüm getiren kişi, güç kazanır ve güçlü kişinin değerleri çoğu zaman örgütün değerleri durumuna gelir. Belirsizlik ve kriz döneminde örgüt, eski davranışlarını silerek yeni şeyleri öğrenebilir. Yeni bir liderin ortaya çıkması ile kriz dönemi atlatılır. Bu yeni lider, kuşkusuz dönüştürücü liderlik becerilerini taşıyan bir kişidir. Dönüştürücü lider, özellikle dinamik ve düzensiz ortam ve zamanlarda ortaya çıkar ve örgüt adına radikal değişimler getirir. Kısaca, örgütün yeniden şekillenmesini gerektirir⁴⁷⁴.

Dönüştürücü lider, ne doğuştan ne de öğrenilmiş davranışlar yoluyla sonradan kazanılır. Bu nitelikler, örgütsel değişimin niteliği ve aşamaları ile uyuşmadığı zaman pek etkili olmaz. Bu nedenle, dönüştürücü lider, örgüt onlara ihtiyaç duyduğu zaman ortaya çıkar. Bu liderlik yaklaşımı, özellikle karmaşık değişim durumlarında daha fazla etkilidir⁴⁷⁵.

Yöneticinin belirli teknik ve yöntemleri iyi bilmesi, onları mutlaka iyi lider yapmaz. Bu teknik ve yöntemler, yönetmel becerilere sahip iyi yöneticinin yetişmesi

⁴⁷⁴ Vecchio, a.g.e., s. 323.

⁴⁷⁵ Teresa Joyce Covin, Thomas A. Kolenko, Kevin W. Sightler and R. Keith Tudor, "Leadership Style and Post-Merger Satisfaction", *Journal of Management Development*, Vol. 16, No. 1, 1997, s. 24.

için uygundur. Bunların dönüştürücü beceriler açısından etkisi son derece zayıftır. Dönüştürücü liderlik, örgütteki değişim dikkate alınmasızın tanımlanamaz.

Kriz ve dengesizlik durumu, dinamik bir süreçtir. Kriz ve sürprizler, örgütü sabit, durağan tutmaya çalışan yöneticiler için tehdit olsa da, bunlar değişimin oluşturulması için esas unsurlar olarak görülmelidir. Kriz dönemindeki değişim türü, oldukça mantık dışıdır. Genel ortam düzensizdir ve denge dönemindeki kurallar bu dinamik durumda geçerliliğini yitirmiştir. Bu dönemde ayakta kalabilmek için geleneksel yönetim becerileri uygun değildir⁴⁷⁶. Örgütte yeni bir vizyon ve değişim sağlayan, yeni bir kültür aşıl原因 dönüştürücü lider, bu niteliklerini sadece doğuştan getirmez. Bunlar, örgüt yeni problemlerle ve karmaşıklıkla yüzyüze geldiğinde ortaya çıkar.

Dönüştürücü lider hem ilkeleri ve sınırları yıkar, hem de yeni ilkeler ve sınırlar belirler. Buna karşılık, yönetsel lider, belirlenmiş ilkeler ve sınırlar çerçevesinde iyi bir uygulayıcı ve geliştiricidir. Dönüştürücü lider, yeni örgütsel ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya çalışır. Bu tür liderlik örgütün misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yapar. Örgütün kültüründe esas değişiklikler önerir.

Dönüştürücü lider eski ilkeleri yıkan kişidir. Örgütün yeni şeyler öğrenmesi için fırsat oluşturur. İşlerin eski alışılmış geleneksel yöntemlerle yapılmamasını sağlar.

Yönetsel lider, örgütteki düzeni sürdürür, ama önemli değişiklikler üretmez. Mevcut örgüt kültürü altında, yönetsel liderin amacı işleri bitirmek ve hedeflere ulaşmaktır. Basitçe, "yönetsel lider, işleri doğru yapan kişi, dönüştürücü lider, doğru işler yapan kişidir".

Dönüştürücü lider, belirsiz, muğlak bir örgütsel durum ile uğraşır. Oysa yönetsel lider, dönüştürücü lider tarafından belirlenmiş sınırlar içerisinde daha belirgin ve açık bir örgütü yönetir. Dönüştürücü lider, geleceğe yöneliktir. Bu nedenle yönetici, bugününü ve yarınını düşünürken lider öbür günü düşünmektedir. Ayrıca dönüştürücü lider, risk almak ve belirsiz durumu tasarlamak anlamına gelen vizyon sahibi bir kişidir. Yeni, alışılmamış ve olağandışı bir durumla mücadele etmektedir ve geleceğe ilişkin çok açık ve kesin projeleri bulunmaktadır.

⁴⁷⁶ Bass, a.g.m., s. 25.

Yönetmel liderin en iyi çalıştığı dönem, herkes tarafından anlaşılmiş ve kabul edilen ilke ve kuralların olduğu normal dönemdir. Yavaş değişim ve uyuma dayalı kurumsal davranış, denge döneminin ayırıcı nitelikleridir. Bu dönemde belirsizlik en düşük seviyededir. Dönüşümsel lider yeni bir kurum kültürü başlatırken, yönetmel lider bunu olduğu gibi kabul eder. Bu lider günlük, rutin işlerin yapılmasını sağlayarak örgütü devam ettirir. Çalışınlara görevlerini ve gereklerini açıklar, performansı etkilemek ve istenen sonuçlara ulaşmak için uygun ve yerinde güdüleyiciler kullanır. Kısacası yönetmel liderin işi dönüştürü liderin işine göre daha az belirsizdir.

Dönüştürücü liderlik astlarının saygı, güven ve itimatını sağlamaya yöneliktir. İyimserlik ve çekicilik fazladır, liderin ve astın beklentileri yüksektir. Formel, örgütsel kurallar, düzenlemeler, ödül ve cezalara dayanmayan fakat kişisel olan lider-ast ilişkisini kapsar. Buna karşılık yönetmel liderlik, kişisel olmayan ilişkiye dayanmaktadır. Çok az bir etkileme söz konusudur. Lider-ast arasındaki ilişkinin esası, hizmet ile ödülün deęişimidir⁴⁷⁷.

Dönüştürücü ve yönetmel lider çok farklı bireysel nitelikler gösterir.

Dönüştürücü lider astlarının kişisel gelişimine önem verir⁴⁷⁸, öğrenmeyi teşvik eder ve yeni düşünce yollarını uyandırır. Astlarını üstün amaçlar ve yüksek ideallere yönelterek en üst seviyede kendilerini gerçekleştirmelerine imkan tanır ve güdüler. Fırsatları yakalayarak ve ne zaman, nasıl hareket edeceklerini bilerek şanslarını artırır. Netice itibarıyla, dönüştürücü liderlik, lider ve astların motivasyonunu bazı dönüştürücü etkilerle artırır iken, yönetmel liderlik, planlanmış amaçlar doğrultusunda astlarını güdülemeye çalışır⁴⁷⁹.

⁴⁷⁷ Francis J. Yammarino, Alan J. Dubinsky, Lucette B. Comer and Marvin A. Jolson, " Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective", **Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 1, 1997, s. 206.

⁴⁷⁸ Rue and Byars, a.g.e., s. 386.

⁴⁷⁹ Carol A. Beatty and Gloria L. Lee, "Leadership Among Middle Managers-An Exploration in the Context of Technological Change", **Human Relations**, Vol. 45, No. 9, s. 960.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLERDE LİDERLİK BİÇİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amaçları, Varsayımları, Hipotezleri ve Yöntemi

Bu bölümde tezin amaçları, varsayımları, hipotezleri ve yöntemi açıklanarak araştırmanın değerlendirilmesi yapılmaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Amaçları

Bu araştırma, Kayseri ve Ankara Organize Sanayi Bölgesindeki 59 endüstriyel örgüt üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular yardımıyla endüstriyel örgütlerin liderlik biçimleri belirlenmeye çalışılmıştır.

İncelemenin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- a- Endüstriyel örgütlerde uygulanan liderlik biçimlerini belirlemek.
- b- Endüstriyel örgüt yöneticilerinin liderlik davranışlarında başvurdukları örgütsel güç kaynaklarını araştırmak.
- c- Yöneticinin kişisel özelliklerinin liderlik üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak.
- d- Müdür, müdür yardımcısı, şef ve ustabaşı ünvanıyla anılan farklı pozisyondaki yöneticilerin liderlik davranışlarını test etmek.
- e- Endüstriyel örgüt yöneticilerinin asta ve işe yönelik davranışlarını belirlemek.
- f- Endüstriyel örgüt yöneticilerinin yetki devretme, karar alma ve denetim biçimlerini ortaya koymak.
- g- Örgütsel kural ve düzenlemelere yöneticilerin bağlı olup olmadığını incelemek.
- h- Yöneticilerin kullanabilecekleri en uygun liderlik biçimini tespit etmek.

4.1.2. Araştırmanın Varsayımları

- a- Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, yöneticilerin doğru ve içten cevap verdikleri kabul edilmiştir.
- b- Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, kişisel ve örgütsel liderlik biçimini ölçebilecek niteliktedir.

4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

- a- Endüstriyel örgütlerdeki yönetsel ilişkilerde yöneticiler, daha çok yasal güç kullanımına başvurmaktadırlar.
- b- Endüstriyel örgütlerde lider, herbir ast için farklı yöneticilik davranışı sergilemez..
- c- Kar amaçlı kuruluşlar oldukları için endüstriyel örgüt yöneticileri, işe yönelik davranış sergilemektedir.
- d- Endüstriyel örgüt yöneticileri, yeni düşüncelere, uygulamalara ve değişimlere açık değildir.
- e- Endüstriyel örgüt yöneticileri yetkeci bir niteliğe sahiptir.
- f- Demokratik liderlik niteliklerini daha çok üst kademe yöneticisi taşımakta, alt kademe yöneticilerinde bu nitelikler azalmaktadır.
- g- Eğitim seviyesi yüksek olan yöneticiler, demokratik liderlik biçimine yönelmektedirler.
- h- Yaşlı yöneticiler daha çok demokratik liderliğe eğilimli iken genç yöneticiler direktifçi olmaya yöneliktir.

4.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yönteminde örneğin nasıl seçildiği, hangi ölçeğin kullanıldığı, verilerin ne şekilde elde edildiği ve soruların niteliği açıklanmaktadır.

4.1.4.1. Örneğin Seçimi

Araştırma Ankara'da 26 Kayseri'de ise 36 endüstriyel örgütte yapılmıştır. Böylece farklı alanlarda faaliyet gösteren endüstriyel örgütlerdeki liderlik biçimleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın Ankara ve Kayseri'deki endüstriyel örgütlerde yapılmasının nedeni, bu illerin sanayii açısından gelişmiş bulunması ve dolayısıyla ihtiyacı karşılayacak miktarda örgütün bulunmasıdır.

Ankara'da hangi endüstriyel örgütlerde araştırmanın yapılacağı konusu, bu ildeki Sanayi ve Ticaret Odasından alınan bilgiler doğrultusunda belirlenmiş ve anket çalışmasının Sincandaki Organize Sanayii Bölgesinde yapılması kararlaştırılmıştır. Ayrıca, araştırmaya tabi tutulacak endüstriyel örgütler hakkında Organize Sanayii Bölgesi Müdürlüğünden de bilgi alınmıştır.

Kayseri'deki anket çalışması da yine aynı şekilde Kayseri Ticaret ve Sanayi Odasından önceden posta ile temin edilen bilgiler doğrultusunda yapılmıştır. İlave olarak Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğünden araştırmanın yapılacağı endüstriyel örgütler hakkında bilgiler alınmıştır.

Araştırmanın yapıldığı endüstriyel örgütlerin çoğu anonim şirketlerden oluşmaktadır. Anket çalışmasını anonim şirketler üzerinde uygulamanın nedeni, bu örgütlerdeki yönetici sayısının çok olmasıdır.

4.1.4.2. Ölçeğin Seçimi

Ankette genel olarak Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği, tutumları ölçülen kişilerin tepkide bulunacakları çeşitli ifadelerden oluşmaktadır. Ancak bu teknikte, tutumları ölçülen kişilerden uzlaştıkları maddeleri işaretlemeleri yerine, her maddeye ne ölçüde katıldıklarını belirtmeleri istenir.

Likert tipi ölçeğin hazırlanmasında araştırmacı tarafından ilgili olduğu düşünülen olumlu-olumsuz çok sayıda anlatımlar oluşturulur. Bu anlatımlar, üzerinde uygulama yapılacak evrenin temsilcisi olan bir örneğe verilir. Örneği oluşturan kişilerden, her maddeye "hiçbir zaman katılmıyorum, az katılıyorum, orta derecede katılıyorum, çok katılıyorum ve her zaman katılıyorum" gibi seçeneklerden birini

işaretleyerek tepkide bulunmaları istenir. Anket formundaki sorulardan birisi örnek olarak verilebilir:

İyi yapılmayan işi (yetersiz çalışmayı) eleştiririm.

1 () Hiçbir zaman katılmıyorum 2 () Az katılıyorum 3 () Orta derecede katılıyorum 4 () Çok katılıyorum 5 () Herzaman katılıyorum

En olumlu seçenek en yüksek, en olumsuz seçenek ise en düşük puan alacak şekilde sıralanır. Daha sonra, bütün denekler tarafından ilgili sorulara verilen cevaplar toplanıp yüzdeleri alınarak anket grubunun genel eğilimi tespit edilir. Likert ölçeğinde üçlü, dörtlü, beşli ve hatta yedili bir derecelemeye gidilebilir. Bu araştırmada beşli dereceleme yöntemi kullanılmıştır.

4.1.4.3. Verilerin Elde Edilmesi

Araştırma, görüşme ve yazılı anket yöntemleriyle yapıp, elde edilen bulgulardan genel sonuçlar çıkarılmaya çalışılmıştır.

Ankara ve Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüklerinden temin edilen bilgiler doğrultusunda araştırmanın hangi kuruluşlarda yapılacağı önceden belirlenmiştir. Belirlenen işletmelere bizzat gidilerek, en üst kademe yöneticisiyle görüşülmüştür. Araştırmanın amacı ve soruların niteliği açıklandıktan sonra uygulamanın yöneticiler üzerinde yapılacağı ve yönetici kapsamına müdür, müdür yardımcısı, şef ve ustabaşlarının alınacağı belirtilmiştir. Bu bağlamda müdür olarak kendilerinin ve yönetici ünvanına sahip diğer kişilerin anket formlarını doldurmaları gerektiği belirtilmiştir. İşleri çok yoğun olan üst kademe yöneticileri, müdür olarak kendilerinin ve yardımcılarının bu formu doldurabileceğini, fakat şef ve ustabaşlarının işleri aksayacağı için bize yardımcı olamayacaklarını belirtmişlerdir. Bazı işletmeler, anket formunu hemen doldurup geri vermişler, bazıları bir kaç saat sonra iade etmişler, bazıları ise işlerinin yoğunluğu nedeniyle uygun bir zamanda doldurup posta ile göndereceklerini belirtmişlerdir. Ancak, az sayıda işletme dağıtılan anket formlarını posta ile geri göndermiştir.

Anket formu dağıtıldıktan sonra, en üst kademe yöneticisiyle mülakat yapılmıştır. Mülakat yönteminde en üst kademe yöneticisiyle yüzyüze görüşülerek

önceden hazırlanmış sorular için cevaplar istenmiştir. Yöneticilerin cevaplandırması istenen sorular daha çok örgütlerini tanıtıcı nitelik taşımaktadır. Ayrıca, liderlik hakkındaki düşünceleri de alınmaya çalışılmıştır. Görüşme cetvelinde aşağıdaki sorular yer almaktadır.

- İşletmenizin adı nedir?
- Kaç yılında kurulmuştur?
- Hangi alanda faaliyet göstermektedir?
- Üretim kapasiteniz aylık veya yıllık olarak nedir?
- Ne kadar işçi çalıştırmakta sınırsınız?
- Ne kadarı üretim işçisi ne kadarı idari personel?
- Sermayiniz ne kadardır?
- Üretiminiz emeğe mi yoksa otomasyona mı dayalıdır?

Ankara Organize Sanayi Bölgesindeki işletmelere 110, Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki işletmelere ise 142 olmak üzere toplam 252 anket formu dağıtılmıştır. Ankete katılma oranı Ankara'daki işletmelerde %70, Kayseri'deki işletmelerde ise %71'dir.

4.1.4.4. Soruların Niteliği

Anket formu iki bölümden ve toplam 58 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümdeki sorular yöneticilerin yaşı, öğrenim durumu, cinsiyeti, medeni durumu, ünvanı, kıdemi, aynı örgütteki çalışma yılı ve işletmenin adı ile ilgili olan 8 soruyu kapsamaktadır. Liderlik biçimleriyle ilgili sorular ise ikinci bölümde yer almakta ve toplam 50 adet soruyu içermektedir. Her on soru, bir liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. Şöyle ki, ilk on soru otoriter liderlik biçimini, ikinci on soru serbest bırakıcı liderlik biçimini, üçüncü on soru demokratik liderlik biçimini, dördüncü on soru karizmatik liderlik biçimini ve son olarak beşinci on soru yönetsel liderlik biçimini belirlemek amacıyla sorulmuştur. Her sorunun başına belirlenmek istenen liderlik biçiminin kısaltılmış şekli konularak çeşitli açıklamalarda veya tablolarda simge olarak kullanılmıştır. Örneğin, Ot3, ser12, ser14, ser15, dem24, dem25, kar36, kar38, kar39, yön45 ve yön50 gibi. Bunlar şu anlama gelmektedir: Kar39; 39. soru, karizmatik liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. Ot3; 3. soru yöneticinin otoriter liderlik davranışını belirlemektedir. Yön50 de; 50. sorunun yönetsel liderlik biçimini

belirlediğini simgelemektedir. Dem24 ise, 24. sorunun demokratik liderlik biçimiyle alakalı olduğunu açıklamaktadır. Son olarak ser15; 15. sorunun serbest bırakıcı liderlik biçimine yönelik olduğunu ifade etmektedir.

4.1.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemler

Araştırmada, güvenilirlik analizi (Reliability Analysis), yüzde oranları, aritmetik ortalama, standart sapma ve CHI-SQUARE (X^2) testi kullanılmıştır.

Güvenirlik analizi, bir ölçme aracının duyarlı, birbiriyle tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilme gücüdür. Güvenilir olmayan puanlar, rastgele (random) hatalarla yüküldür. Bu şekilde elde edilen puanlar, kendi içinde ve bir uygulamadan diğerine tutarlı sonuçlar vermez. Yeterince güvenilir olmayan puanların araştırılması gereksizdir. O halde, verilerin güvenilirliği, bilimsel çalışmanın ilk şartıdır. Güvenirlik katsayısı (Alpha değeri), 0.00 ile 1.00 arasında değişen bir değerdir. Katsayı 1.00'e yaklaştıkça verilerin güvenilirliği artar. Buna karşılık, 0.00'a doğru yaklaştıkça verilerin güvenilirliği düşer. Çalışmanın güvenilirliğini tespit için yapılan analizde Alpha'nın 0,7231 olduğu bulunmuştur. Güvenirlik değerlendirmesi yaparken Cronbach Alpha analizinden yararlanılmıştır.

Aritmetik ortalama, tek tek gözlemler toplamının, toplam gözlem sayısına oranı olarak tanımlanabilir. Aritmetik ortalama dizinin tüm değerlerine karşı çok duyarlıdır. Bu nedenle dizideki aşırı değerlerden kimi zaman temsil özelliğini yitirecek ölçüde etkilenir.

Standart sapma, her değer in ortalamadan yaptığı sapmaların ortalamasıdır. Bir başka ifadeyle, standart sapma dağılımdaki herbir değer in ortalamaya ne kadar uzaklıkta olduğunu gösteren bir ölçüdür. Standart sapma gerçek bir dağılım ölçüsüdür.

Aritmetik ortalama tüm anakütle ortalamasını ifade eder. Standart sapma ise ana kütle yi oluşturan birimin aritmetik ortalamaya olan uzaklığını verir. Standart sapmanın büyümesi ana kütle yi meydana getiren birimlerin aritmetik ortalamadan uzaklığının, standart sapmanın küçüklüğü ise aritmetik ortalamasının seriyi daha fazla temsil ettiğinin göstergesidir.

Nitel değişkenler arasındaki bağıntının ölçülmesinde en çok başvurulan istatistiki işlem, ki kare testidir. Bu test, değişkenler arasında oluşturulan çapraz dağılıma bakılarak söz konusu değişkenler arasında gözlenen bağıntıyı hesaplama yoludur.

Bu test değişkenler arasında bir bağıntının bulunmadığı varsayımsal bir durumla, gözlenen dağılımı karşılaştırma esasına dayanır. Bir başka ifadeyle, söz konusu değişkenler arasında bir bağıntının olmaması durumunda belirmesi beklenen dağılımla, gözlem sonucu elde edilen gerçek dağılım arasında bir karşılaştırmayı içerir. Ayrıca ki kare testi, iki değişken arasındaki ilişkiyi gösteren bir çizelgede gözlenen gerçek dağılımın, sadece ranlantı sonucu olarak belirecek bağıntısız bir dağılımdan (beklenen dağılımdan) ayrılma derecesini araştırır. İki dağılım arasındaki ayırım ne kadar büyükse, bağıntı o kadar yüksek demektir.

Ki kare değerinden hareketle çapraz ilişkiye geçilen değişkenlerin bağıntılı olup olmadığını araştırmak için serbestlik derecesi ve güven düzeyinden faydalanılır. Serbestlik derecesi, sıra sayısının bir eksiğiyle sütun sayısının bir eksiğinin çarpılmasıyla bulunur. Güven düzeyi ise araştırmanın ihtiyaç ve amaçlarına göre göz yumulabilir yanılğı payını ifade eder. Yani güven düzeyi, ki kare değerinin vereceğı sonuca yüzde kaç ihtimalle güvenileceğini gösterir. En sık kullanılan düzey $p=0,05$ 'lik güven düzeyidir. Güven düzeyini %5 olarak kabul etmek, anlamlılık incelemesinde %5'lik bir yanılğı ihtimaline göz yummak demektir. Bu araştırmada ki kare testi iki sorunun birbiriyle ilişkilendirilmesinde kullanılmıştır.

4.2. Araştırmanın Yapıldığı Endüstriyel Örgütlerin Tanıtımı

Araştırmanın yapıldığı endüstriyel örgütler, Ankara ve Kayseri illerine göre ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

4.2.1. Ankara İlinde Araştırma Yapılan Endüstriyel Örgütler

Ankara ilinde araştırma yapılan endüstriyel örgütler; bulaşık makinası, doğal gaz ısı sistemleri, sınai tesis ve teçhizat, kaynak makinası, sondaj malzemeleri, makina aksanları, yedek parça, metal aliminyum, elektronik ve teknoloji üretimi, sağlık sektörü donanımı, konstrüksiyon, su pompası, kelebek vana, içme suyuyla ilgili aksesuarlar,

şişe ve meşrubat için kapak üretimi, yaylı yatak, kanepe, oturma grupları, mutfak dolapları ve standart modüler, hazır giyim, makarna, irmik, un ve yem alanlarında üretim faaliyetinde bulunmaktadır. Bu örgütlerin, 17'si Anonim Şirket, 8'si Limited Şirkettir. Ankara ilinde araştırma yapılan endüstriyel örgütler tablo olarak sunulmuştur. (Faaliyet alanları dışında Ankara ilindeki endüstriyel örgütler hakkında ayrıntılı tanıtıcı bilgi için Ek1'e bakılabilir.)

Tablo 4. 1: Ankara İlinde Ankete Katılan Endüstriyel Örgütler

| Kurum Adı | Katılım Sayısı | % |
|---|----------------|-----|
| Demsan Makina Sanayi Ticaret Ltd. Şti. | 1 | 0,6 |
| Sonsan Sondaj Sanayi Ltd. Şti. | 2 | 1,1 |
| Altınordu Treyler Sanayi Ticaret Ltd. Şti. | 1 | 0,6 |
| Erbazlar Mobilya Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. | 3 | 1,7 |
| Nuh Ticaret ve Sanayi A. Ş. | 5 | 2,8 |
| Demirçelik Döküm Sanayi Ltd. Şti. | 2 | 1,1 |
| Opal Tekstil A. Ş. | 3 | 1,7 |
| Ankara Yatak Sanayi A. Ş. | 1 | 0,6 |
| Yepesan Ltd. Şti. | 4 | 2,2 |
| Intek Elektronik Teknoloji Sanayi ve Ticaret A. Ş. | 3 | 1,7 |
| Ahsen Mazda Center A.Ş. | 3 | 1,7 |
| Aksan Kardan Milleri San. Tic. A.Ş. | 1 | 0,6 |
| Anadolu Kuzine Mutfak Cihazları Ltd. Şti. | 2 | 1,1 |
| MÜSAN A. Ş. | 3 | 1,7 |
| NURİŞ Elektrik ve Kaynak Makinaları Sanayi ve Ticaret A. Ş. | 9 | 5,1 |
| Anko Metal San. Tic. A. Ş. | 2 | 1,1 |
| Şahinler Metal Sanayi A. Ş. | 3 | 1,7 |
| Tempo Pompa, Vana Sanyı Ltd. Şti. | 6 | 3,4 |
| Sistem Endüstriyel Cihazlar A. Ş. | 3 | 1,7 |
| Altıntaş A. Ş. | 6 | 3,4 |
| Özhen Sanayi Ticaret A. Ş. | 2 | 1,1 |
| Murat Un. San. A.Ş. | 3 | 1,7 |
| Özkaşıkçı Bulkan Gıda Sanayi A.Ş. | 3 | 1,7 |
| Üçtaş Yem Sanayi A. Ş. | 2 | 1,1 |
| Kalecik Un ve İrmik Sanayi A. Ş. | 4 | 2,2 |

4.2.2. Kayseri İlinde Araştırma Yapılan Endüstriyel Örgütler

Kayseri ilinde; güneş enerjisi, güneş enerjisi kollektörü, kapı ve elektrik panoları, metal kapı, doğal gaz sobası, madeni eşya, seramik ve metal, pil ve batarya, soba, çamaşır makinası, yayık makinası, radyan soba, LPG ocak grupları, Quartz, çelik, karyola ve emaye, ısı cam ve plastik düz cam, boya, çelik raf, tekstil, Wilton tipi

Tablo 4. 2: Kayseri İlinde Ankete Katılan Endüstriyel Örgütler

| Kurum Adı | Katılım Sayısı | % |
|---|----------------|-----|
| Simfer A.Ş. | 3 | 1,7 |
| Derya Metal Sanayi Ev Tekstili San. ve Tic. A. Ş. | 2 | 1,1 |
| Çelik Kapı A. Ş. | 2 | 1,1 |
| Tunçtek A.Ş. | 1 | 0,6 |
| Eltes Elektrik İnşaat Taahhüt Sanayi ve Ticaret A. Ş. | 1 | 0,6 |
| Eziç Metal Sanayi ve Ticaret A. Ş. ve Simfer A. Ş. | 4 | 2,2 |
| Bahar Yatak, Yorgan Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. | 5 | 2,8 |
| Gülsan Şekerleme Sanayi ve Ticaret A. Ş. | 3 | 1,7 |
| İrem Tekstil Sanayi Ltd. Şti. | 1 | 0,6 |
| İmsan Ltd. Şti. | 2 | 1,1 |
| Meriç İmalat Pazarlama Ltd. Şti. | 1 | 0,6 |
| Akansu Cam Tic. ve San. A. Ş. | 5 | 2,8 |
| Bayrak Gıda San ve Tic. A. Ş. | 3 | 1,7 |
| Ak Gıda San. ve Tic. A. Ş. | 1 | 0,6 |
| Öz Rurlman San. Tic. A.Ş. | 1 | 0,6 |
| Yağmurluoğlu Oluklu Mukavva Ltd Şti. | 1 | 0,6 |
| Başkent Metal Sanayi ve Ticaret Ltd Şti. | 1 | 0,6 |
| Yuvam Metal Sanayi Ticaret A. Ş. | 1 | 0,6 |
| Atlanta Tekstil Sanayi ve Ticaret A. Ş. | 2 | 1,1 |
| Ulutaş Un ve Un Mamülleri Sanayi ve Ticaret A. Ş. | 1 | 0,6 |
| ERMAŞ Erciyes Mobilya Sanayi ve Ticaret A. Ş. | 2 | 1,1 |
| Som Çelik SOMRAF Sanayi A. Ş. | 3 | 1,7 |
| M.H.S. Tekstil ve İnş. San. Tic. A.Ş. | 1 | 0,6 |
| Aspilsan A. Ş. | 3 | 1,7 |
| Hürtaş Kollektif Şti. | 2 | 1,1 |
| Turkuaz Seramik San. ve Tic. A. Ş. | 2 | 1,1 |
| Sayyün Tekstil Sanayi ve Ticaret A. Ş. | 8 | 4,5 |
| Saygın Tekstil Sanayi ve Ticaret A. Ş. | 16 | 9 |
| Aferin Elektrikli Ev Aletleri Sanayi Ticaret A. Ş. | 3 | 1,7 |
| Ulubaş Madeni Eşya Sanayi Ltd. Şti. | 8 | 4,5 |
| Selin Mobilya Yatak Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. | 2 | 1,1 |
| Elmas Akü Sanayi ve Ticaret A. Ş. | 2 | 1,1 |
| Çınar Halıcılık A. Ş. | 3 | 1,7 |
| Erarslan Tekstil Turizm İnşaat A. Ş. | 5 | 2,8 |

makina halısı, el halısı, yatak, yorgan, oturma grupları, mobilya, mutfak, banyo, ve küçük ev mobilyaları, soba, bisiklet, koltuk, sandelye, kanape, şekerleme, bisküvi ve gofret, gıda maddesi ve baharat gibi faaliyet alanlarında üretimde bulunan endüstriyel örgütler üzerinde araştırma yapılmıştır. Toplam 34 endüstriyel örgütün; 25'i Anonim Şirket, 8'i Limited Şirket ve 1 tanesi de Kollektif Şirkettir. Kayseri ilinde araştırma yapılan endüstriyel örgütler tablo şeklinde verilmiştir. (Faaliyet alanları dışında Kayseri'deki endüstriyel örgütler hakkında ayrıntılı tanıtıcı bilgi için Ek2'ye bakılabilir.)

4.3. Ankete Katılan Yöneticilerin Kişisel Nitelikleri

Anket çalışmasına toplam 179 yönetici iştirak etmiştir. Yöneticilerin yüzde16.2'si (29 kişi) 18-24 yaş, yüzde 45.8'i (82 kişi) 25-43 yaş, yüzde10.6'sı (19 kişi) 45-54 yaş ve yüzde1.1'i (2 kişi) 55 yaş grubu arasındadır.

Tablo 4. 3: Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

| Yaş Grupları | f | % |
|--------------|-----|-------|
| 18-24 | 29 | 16,2 |
| 25-34 | 82 | 45,8 |
| 35-44 | 47 | 26,3 |
| 45-54 | 19 | 10,6 |
| 55-+ | 2 | 1,1 |
| Toplam | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin yarıya yakın bir kısmı, 25-34 yaş grubu arasında bulunmaktadır. En azı ise 55 ve üzeri yaş grubuna girmektedir. Bir özel kuruluş olarak endüstriyel örgütler, yaşlı yöneticileri kurumlarında çalıştırmaktan kaçınmışlardır. Ankete katılan 55 ve yukarı yaş grubundaki yöneticiler ise muhtemelen kendi örgütlerinin sahipleridir. Yöneticilerin çok yaşlı kişileri örgütlerinde çalıştırmamalarının sebebi, büyük ölçüde verimlerinin azalmış olmasını düşünmeleridir. 18-24 yaş grubunda ise en genç yöneticiler bulunmaktadır. Günümüzde eğitim seviyesi giderek yükseldiği için bu yaş grubu arasında fazla yöneticinin olmaması doğal karşılanabilir. 18-24 yaş arasındaki mevcut yöneticiler ise muhtemelen küçük yaşta iş hayatına atılmış olan kişilerdir.

Endüstriyel örgüt yöneticilerinin tablo 4.4'den de görüldüğü gibi, yüzde 8.4'ü ilkokul, yüzde 2.8'i ortaokul, yüzde 24'ü lise veya dengi okul, yüzde 60.9'u üniversite, yüzde 3.9'u lisansüstü mezunudur.

Tablo 4. 4: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

| Öğrenim Durumu | f | % |
|----------------|-----|-------|
| İlkokul | 15 | 8,4 |
| Ortaokul | 5 | 2,8 |
| Lise | 43 | 24,0 |
| Üniversite | 109 | 60,9 |
| Lisansüstü | 7 | 3,9 |
| Toplam | 179 | 100,0 |

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu üniversite mezunu kişiler oluşturmaktadır. Bunu lise mezunu yöneticiler izlemektedir. Bu sonuçlara göre endüstriyel örgütlerin artık yönetici eğitimine önem verdiklerini ve eğitim seviyesi yüksek olan kişileri yönetici olarak istihdam ettikleri söylenebilir.

Cinsiyet dağılımına göre 25 (yüzde14) kadın ve 154 (yüzde 86) erkek (Tablo 4.5) yönetici, araştırmaya katılmıştır.

Tablo 4. 5: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

| Cinsiyet | f | % |
|----------|-----|-------|
| Kadın | 25 | 14,0 |
| Erkek | 154 | 86,0 |
| Toplam | 179 | 100,0 |

Cinsiyete göre dağılım tablosundan yöneticilerin çok büyük bir kısmının erkek olduğu söylenebilir. Bu durum, kadın yöneticilerin henüz endüstriyel örgütlere girişimci olarak atılmadıklarını göstermektedir. Gözlemlerden elde edilen bulgular da bu sonuçları desteklemektedir.

Endüstriyel örgütlerde kadınların da çalıştığı görülmüştür. Ancak, kadınlar genellikle basit, yorucu olmayan veya uzmanlık isteyen alanlarda bulunmaktadır. Yönetici pozisyonunda çok az sayıda kadın vardır. Bunun çeşitli sebepleri mevcuttur: Herşeyden önce organize sanayii bölgesi, şehir dışındadır, çok fazla sorumluluk gerektirmektedir, ayrıca imalat işlerinin yapımı genelde kültürel açıdan erkeklere bırakılmıştır; bir başka ifadeyle erkeklerin çalışma alanı olarak düşünülmektedir. Oysa

bu endüstriyel örgütlerin satış mağazalarına bakıldığında daha fazla sayıda bayan yönetici ile karşılaşılabilir.

Yöneticilerin 129'u evli, 48'i bekar ve 2'si de duldur (Tablo 4.6). Bu bağlamda ankete katılan deneklerin çoğunluğunu evli yöneticiler oluşturmaktadır. Bunu bekar yöneticiler takip etmektedir. Dul yöneticiler ise çok az bir kısmı teşkil etmektedir.

Tablo 4. 6: Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

| Medeni Durum | f | % |
|---------------------|----------|----------|
| Evli | 129 | 72,1 |
| Bekar | 48 | 26,8 |
| Dul | 2 | 1,1 |
| Toplam | 179 | 100,0 |

Yaşa göre dağılım tablosundan, yöneticilerin en çok 25-34 yaş grubu arasında bulunduğu görülebilir. 25-34 ve üzeri yaş gruplarındaki yöneticilerin geneli evlidir. Bekar yöneticiler ise 25 yaşın altında olan kişilerdir. Yöneticilerin çoğunluğunun evli olması, orta yaş grubunda bulunmalarından dolayı normal karşılanabilir.

Yöneticilerin ünvanlarına göre dağılımında, 82 yöneticinin müdür, 11 yöneticinin müdür yardımcısı, 60 yöneticinin şef ve 25 yöneticinin ise ustabaşı konumunda olduğu görülebilir (Tablo 4.7).

Tablo 4. 7: Yöneticilerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

| Ünvan Durumu | f | % |
|---------------------|----------|----------|
| Müdür | 82 | 45,8 |
| Müdür Yrd. | 11 | 6,1 |
| Şef | 60 | 33,5 |
| Ustabaşı | 25 | 14,0 |
| Toplam | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin yarıya yakını müdür pozisyonunda bulunmaktadır. Endüstriyel örgütlerde müdür yardımcılığı ünvanına çok az rastlanmıştır. Bu yüzden en az katılım müdür yardımcılığı pozisyonundan gelmiştir. Ustabaşı durumundaki yöneticilerin sayısı azdır. Oysa Anonim Şirket olan endüstriyel örgütlerde ustabaşılardan müdürlerden daha fazla olacağı düşünülmüştür. Bunun nedeni, müdürlerin ustabaşılardan işlerin aksamaması için anket formu doldurmalarına izin vermemeleridir. Bu nedenle ustabaşı sayısının düşüklüğü, endüstriyel örgütlerde ustabaşılardan müdür veya şeflerden az olduğu anlamına gelmemelidir.

Tablo 4.8'den görüldüğü gibi, yöneticilerin yüzde 49.2'sinin kıdem durumu 0-5 yıl, yüzde 19.6'sı 6-10 yıl, yüzde 15.6'sı 11-15 yıl, yüzde 7.8'i 16-20 yıl ve yine yüzde 7.8'i 21 yıl arasındadır.

Tablo 4. 8: Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

| Kıdem Durumu | f | % |
|--------------|-----|-------|
| 0-5 | 88 | 49,2 |
| 6-10 | 35 | 19,6 |
| 11-15 | 28 | 15,6 |
| 16-20 | 14 | 7,8 |
| 21-+ | 14 | 7,8 |
| Toplam | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin yarısını 0-5 yıl arası hizmeti bulunan kişiler oluşturmaktadır. Bu oran kıdem yükseldikçe düşmektedir. O halde 16-20 yıl ve üzeri kıdeme sahip yönetici sayısı çok azdır denilebilir. Bu, emekliliğini doldurmuş olan yöneticilerin istirahata çekilmiş olmaları anlamına gelebilir.

Son olarak, buldukları örgütteki çalışma süresine göre: 39 (yüzde 21.8) kişi 1 yıldan az, 79 (yüzde 44.1) kişi 1-5 yıl arası, 30 kişi (yüzde 16.8) 6-10 yıl, 17 kişi (yüzde 9.5) 11-15 yıl arasında ve 14 kişi (yüzde 7.8)'i 16-+ arasında çalışmışlardır (Tablo 4.9).

Tablo 4. 9: Yöneticilerin Çalışma Yılına Göre Dağılımı

| Çalışma Yılı | f | % |
|--------------|-----|-------|
| 1 yıldan az | 39 | 21,8 |
| 1-5 | 79 | 44,1 |
| 6-10 | 30 | 16,8 |
| 11-15 | 17 | 9,5 |
| 16-+ | 14 | 7,8 |
| Toplam | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin yarıya yakın bir kısmı, 1-5 yıl arası aynı örgütte çalıştığını belirtmiştir. Aynı örgütte çalışan yönetici sayısı süre uzadıkça azalmaktadır. Bu durum yöneticilerin aynı örgütte uzun süre çalışmaktan memnun olmadıkları anlamına gelebilir. Ya da daha iyi şartlarda iş bulmuş olabilirler. 16 yıl veya daha uzun süre aynı örgütte çalışmış olan yöneticiler muhtemelen kurum ortakları veya sahipleridir.

4.3.1. Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Araştırmamıza 82 müdür, 11 müdür yardımcısı, 60 şef ve 25 ustabaşı katılmıştır. Müdürlerin yüzde 41,5'i 25-34 yaş grubu arasında, yüzde 36,6'sı ise 35-44 yaş grubu arasındadır. Müdür yardımcılarının da yüzde 27,7'si 25-34 yaş grubu arasında iken yüzde 36,4'ü 35-44 yaş grubu arasında bulunmaktadır. Şeflerin ise yüzde 28,3'ü 18-24, yüzde 50'si 25-34 yaş arasında bulunmaktadır. Son olarak ustabaşların yüzde 60'ı 25-34 yaş grubu arasında ve yüzde 16'sı 35-44 yaş grubu arasındadır. Bu bağlamda yöneticilerin genelinin 25-34 ve 35-44 yaş grubu arasında bulunduğu söylenebilir.

Tablo 4. 10: Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

| Yaş Ünvan | 18-24 | 25-34 | 35-44 | 45-54 | 55-+ | Toplam |
|--------------|-------|-------|-------|-------|------|--------|
| Müdür | 7 | 34 | 30 | 9 | 2 | 82 |
| % | 8,5 | 41,5 | 36,6 | 11,0 | 2,4 | |
| Müdür Yrd. | 2 | 3 | 4 | 2 | 0 | 11 |
| % | 18,2 | 27,3 | 36,4 | 18,2 | ,0 | |
| Şef | 17 | 30 | 9 | 4 | 0 | 60 |
| % | 28,3 | 50,0 | 15,0 | 6,7 | ,0 | |
| Ustabaşı | 3 | 15 | 4 | 3 | 0 | 25 |
| % | 12,0 | 60,0 | 16,0 | 12,0 | ,0 | |
| Toplam | 29 | 82 | 47 | 18 | 2 | 178 |
| | 16,3 | 46,1 | 26,4 | 10,1 | 1,1 | 100,0 |

Müdür, müdür yardımcısı, şef ve ustabaşı pozisyonlarında bulunan yöneticilerin çoğunluğu, 25-34 ile 35-44 yaş grubu arasında bulunmaktadır. O halde, bu yaş grupları, örgütlerin liderlerinde aradıkları ideal yaş olarak kabul edilebilir. 18-25 yaş grubunda tecrübenin az olması, 55 ve üzeri yaş grubunda ise verimliliğin azalabileceği korkusu sebebiyle yöneticiler, orta yaş grubunu tercih etmiş olabilirler.

4.3.2. Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

Eğitim durumlarına göre müdürlerin yüzde 20,7'si lise, çoğunluğunu oluşturan yüzde 72'si ise üniversite mezunudur. Müdür yardımcılarının ise yine yarısından fazlası üniversite, yüzde 27'si de lise mezunu yöneticilerdir. Aynı şekilde şeflerinde

çoğunluğunu oluşturan yüzde 66,7'si üniversite mezunudur. En alt kademe yöneticisi olarak ustabaşlarının yüzde 40'ı ilkokul ve yüzde 40'ı da lise mezunudur. Bu durumda bütün kademelerdeki yöneticiler için çoğunluğu üniversite mezunudur denilebilir. Ancak ustabaşlarının yüzde 12'si üniversite mezudur. Çoğunluğu ise ilkokul ve lise mezunudur.

Tablo 4. 11: Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

| Ünvan \ Eğitim | İlk | Orta | Lise | Üniversite | Lisansüstü | Toplam |
|----------------|------|------|------|------------|------------|--------|
| Müdür | 1 | 1 | 17 | 59 | 4 | 82 |
| % | 1,2 | 1,2 | 20,7 | 72,0 | 4,9 | |
| Müdür Yrd. | 0 | 1 | 3 | 6 | 1 | 11 |
| % | 0 | 9,1 | 27,3 | 54,5 | 9,1 | |
| Şef | 4 | 1 | 13 | 40 | 2 | 60 |
| % | 6,7 | 1,7 | 21,7 | 66,7 | 3,3 | |
| Ustabaşı | 10 | 2 | 10 | 3 | 0 | 25 |
| % | 40,0 | 8,0 | 40,0 | 12,0 | ,0 | |
| Toplam | 15 | 5 | 43 | 108 | 7 | 178 |
| | 8,4 | 2,8 | 24,2 | 60,7 | 3,9 | 100,0 |

Müdür, müdür yardımcısı ve şeflerin çoğunluğu üniversite mezunudur. Ustabaşlarının ise çoğunluğu ilkokul ve lise mezunudur. Bu bağlamda, yöneticilik pozisyonu yükseldikçe eğitim seviyesinin de yükselmesi gerektiği söylenebilir.

4.3.3. Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Ankete müdür olarak katılan yöneticilerin yüzde 85,4'ü erkek, yüzde 14,6'sı kadındır. Müdür yardımcılarının ise yüzde 90,9'u erkek, yüzde 9,1'i kadından oluşmaktadır. Şeflerin de yüzde 81,7'si erkek iken yüzde 18,3'ü kadındır. Son olarak ustabaşlarının yüzde 96'sı erkek ve yüzde 4'ü kadındır.

Görüldüğü üzere, endüstriyel örgüt yöneticilerinin çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Erkeklerin çoğunluğu müdür ve şef pozisyonunda çalışmakta iken kadınların çoğunluğu ise müdür pozisyonunda bulunmaktadır. Müdür yardımcısı, şef ve ustabaşı pozisyonunda çok az kadın bulunmaktadır.

Tablo 4. 12: Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

| Ünvan \ Cinsiyet | Kadın | Erkek | Toplam |
|------------------|-------|-------|--------|
| Müdür | 12 | 70 | 82 |
| % | 14,6 | 85,4 | |
| Müdür Yrd. | 1 | 10 | 11 |
| % | 9,1 | 90,9 | |
| Şef | 11 | 49 | 60 |
| % | 18,3 | 81,7 | |
| Ustabaşı | 1 | 24 | 25 |
| % | 4,0 | 96,0 | |
| Toplam | 25 | 153 | 178 |
| | 14,0 | 86,0 | 100,0 |

4.3.4. Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni duruma göre dağılımda müdürlerin yüzde 81,7'si evli, yüzde 14,6'sı bekar, yüzde 3,7'si dul, müdür yardımcılarının yüzde 72,7'si evli, yüzde 27,3'ü bekar, şeflerin de yüzde 53,3'ü evli, yüzde 46,7'si bekar ve ustabaşlarının yüzde 80'ni evli, yüzde 20'si bekindir.

Tablo 4. 13: Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

| Medeni Ünvan | Evli | Bekar | Dul | Toplam |
|--------------|------|-------|-----|--------|
| Müdür | 67 | 12 | 3 | 82 |
| % | 81,7 | 14,6 | 3,7 | |
| Müdür Yrd. | 8 | 3 | 0 | 11 |
| % | 72,7 | 27,3 | ,0 | |
| Şef | 32 | 28 | 0 | 60 |
| % | 53,3 | 46,7 | ,0 | |
| Ustabaşı | 20 | 5 | 0 | 25 |
| % | 80,0 | 20,0 | ,0 | |
| Toplam | 127 | 48 | 3 | 178 |
| | 71,3 | 27,0 | 1,7 | 100,0 |

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu evlidir. Bekar yöneticiler azınlık bir grubu teşkil etmektedir. Dul yöneticiler ise yüzde 3'tür ve sadece müdür pozisyonundaki yöneticiler arasında bulunmaktadır.

4.3.5. Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Kıdemlerine Göre Dağılımı

Müdürlerin yüzde 42,7'si 0-5 yıl arası, yüzde 30,5'i 6-10 yıl arası kıdeme sahiptirler. Müdür yardımcılarının yüzde 45,5'i 0-5 yıl arası, yüzde 36,4'ü 11-15 yıl arası hizmeti bulunmaktadır. Şeflerin de yarısından fazlası 0-5 yıl arası kıdeme sahiptir. Son olarak ustabaşlarının yüzde 40'ı 0-5 yıl ve yüzde 20'si 6-10 yıl arası çalışmıştır. Sonuç olarak yöneticilerin genelinin 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışmış olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 14: Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Kıdemlerine Göre Dağılımı

| Ünvan \ Kıdem | 0-5 | 6-10 | 11-15 | 16-20 | 21-+ | Toplam |
|---------------|------|------|-------|-------|------|--------|
| Müdür | 35 | 25 | 10 | 6 | 6 | 82 |
| % | 42,7 | 30,5 | 12,2 | 7,3 | 7,3 | |
| Müdür Yrd. | 5 | 0 | 4 | 1 | 1 | 11 |
| % | 45,5 | ,0 | 36,4 | 9,1 | 9,1 | |
| Şef | 38 | 5 | 11 | 3 | 3 | 60 |
| % | 63,3 | 8,3 | 18,3 | 5,0 | 5,0 | |
| Ustabaşı | 10 | 5 | 3 | 4 | 3 | 25 |
| % | 40,0 | 20,0 | 12,0 | 16,0 | 12,0 | |
| Toplam | 88 | 35 | 28 | 14 | 13 | 178 |
| | 49,4 | 19,7 | 15,7 | 7,9 | 7,3 | 100,0 |

4.3.6. Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Aynı Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Müdürlerin yüzde 19'u 1 yıldan az, yüzde 42,7'si 1-5 yıl arası ve yüzde 20,7'si 6-10 yıl arası aynı örgütte çalışmışlardır. Müdür yardımcılarının yüzde 45,5'i 1-5 yıl arası çalıştığını belirtmiştir. Şeflerin ise yüzde 48,3'ü 1-5 yıl arası ve yüzde 30'u 1 yıldan az çalışmıştır. Son olarak ustabaşlarının yüzde 20'si 1 yıldan az, yüzde 36'sı 1-5 yıl arası, yüzde 20'si 6-10 yıl arası, yüzde 16'sı 11-15 yıl arası ve yüzde 8'i de 16 yıl ve daha fazla aynı örgütte çalışmıştır.

Tablo 4. 15: Yöneticilerin Ünvana Bağlı Olarak Aynı Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

| Süre Unvan | 1 yıldan az | 1-5 | 6-10 | 11-15 | 16-+ | Toplam |
|-----------------------------|--------------------|------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
| Müdür | 16 | 35 | 17 | 6 | 8 | 82 |
| % | 19,5 | 42,7 | 20,7 | 7,3 | 9,8 | |
| Müdür Yrd. | 0 | 5 | 0 | 4 | 2 | 11 |
| % | ,0 | 45,5 | ,0 | 36,4 | 18,2 | |
| Şef | 18 | 29 | 8 | 3 | 2 | 60 |
| % | 30,0 | 48,3 | 13,3 | 5,0 | 3,3 | |
| Ustabaşı | 5 | 9 | 5 | 4 | 2 | 25 |
| % | 20,0 | 36,0 | 20,0 | 16,0 | 8,0 | |
| Toplam | 39 | 78 | 30 | 17 | 14 | 178 |
| | 21,9 | 43,8 | 16,9 | 9,6 | 7,9 | 100,0 |

Aynı örgütte çok uzun süre çalışan yönetici sayısı genel olarak azdır. Çalışanlar ise muhtemelen hem örgüt sahibi hem de örgüt yöneticisi durumunda bulunan kişilerdir.

4.4. Soruların Niteliklerine Göre Değerlendirilmesi

Yöneticilere sorulan toplam 50 soru kendi arasında gruplandırılmıştır. Herbir grupta 10 soru bulunmaktadır. Dolayısıyla anket formu 5 grubu temsil etmektedir. Her grup, sadece bir liderlik biçimini belirlemeye yöneliktir. Sorular grubu temsil eden liderlik biçimine göre değerlendirilmektedir. Bu amaçla liderlik biçimiyle ilgili sorularda her soruya verilen cevaplar toplanarak yüzdeler alınmıştır. Böylece yöneticilerin liderlik biçimleri hakkındaki eğilimleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

4.4.1. Otoriter Liderlik Biçimini Belirlemeye Yönelik Soruların Değerlendirilmesi

Otoriter lider, astlarına ne yapmaları gerektiğini söyler, grup üyelerinin kendilerinden beklenenleri bilmelerini sağlar, onlara talimatlar verir, belli standartların doldurulmasında ısrarcı olur ve herkese kimin şef olduğunu gösterir. İlk on soru (1-10 arası) otoriter liderlik biçimini belirlemek amacıyla sorulmuştur.

a- "Otorite ve disipline yer veren, grubun diğer üyelerinden çok kendi fikirlerine göre karar alan ve hareket eden kimse, ideal liderdir." düşüncesine

yöneticilerin yüzde 40.2'si hiçbir zaman katılmıyorum, yüzde 25.1'i nadiren katılıyorum, yüzde 16.8'i orta derecede katılıyorum, yüzde 7.8'i çok katılıyorum ve yüzde 10.1'i her zaman katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 4. 16: Yöneticilerin “Otorite ve disipline yer veren, grubun diğer üyelerinden çok kendi fikirlerine göre karar alan ve hareket eden kimse, ideal liderdir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 72 | 40,2 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 45 | 25,1 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 30 | 16,8 |
| Çok katılıyorum | 4 | 14 | 7,8 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 18 | 10,1 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerin yarıya yakını, otorite ve disipline yer vermek, grubun diğer üyelerinden çok kendi fikirlerine göre karar almak ve hareket etmek fikrine katılmamaktadırlar.

b- “İyi yapılmayan işi (yetersiz çalışmayı) eleştiririm” düşüncesine yukarıdaki sorunun tersi olarak yöneticilerin yarıya yakın bir bölümü (yüzde 43'ü) her zaman katılıyorum cevabını vermiştir. Geriye kalan yöneticilerin yüzde 38'i çok katılıyorum, %10.1'i orta derecede katılıyorum, yüzde 6.7'si çok az katılıyorum ve yüzde 2.2'si asla katılmıyorum görüşüne sahiptirler.

Tablo 4. 17: Yöneticilerin “İyi yapılmayan işi (yetersiz çalışmayı) eleştiririm.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 4 | 2,2 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 12 | 6,7 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 18 | 10,1 |
| Çok katılıyorum | 4 | 68 | 38,0 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 77 | 43,0 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Buna göre, yöneticilerin genel olarak yetersiz çalışmaya ve kötü yapılan işe karşı tahammüllerinin bulunmadığı söylenebilir. Ayrıca işin yöneticiler açısından önemli olduğu sonucu çıkarılabilir.

c- “Astlarımı ayrı ayrı değerlendirmem hepsine aynı yöntemi kullanırım.” sorusu için yöneticilerin verdikleri cevaplar birbirine yakın yüzdeler oluşturmaktadır. Buna göre yöneticilerin yüzde 22.9’u hiçbir zaman katılmıyorum, yüzde 17.3’ü nadiren katılıyorum, yüzde 20.1’i orta derecede katılıyorum, yüzde 17.9’u çok katılıyorum ve yüzde 21.8’i ise her zaman katılıyorum düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 18: Yöneticilerin “Astlarımı ayrı ayrı değerlendirmem hepsine aynı yöntemi kullanırım.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 41 | 22,9 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 31 | 17,3 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 36 | 20,1 |
| Çok katılıyorum | 4 | 32 | 17,9 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 39 | 21,8 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Bu fikre katılan ve katılmayan yöneticilerin yüzdeler oranları birbirine çok yakındır. Bir başka ifadeyle yöneticilerin %46’sı astlarını ayrı ayrı değerlendirmediklerini düşünürken (hiç katılmayan ve çok az katılanların yüzdeler toplamı) %39’u ise bu fikre katılarak (her zaman ve çok katılanların yüzdeler toplamı) astları için aynı yöntemi kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu, yöneticilerini %39’unun astları için standart kural ve yöntemler uyguladıkları anlamına gelir.

d- “İşle ilgili neyin nasıl yapılacağını en ince ayrıntısına kadar belirleme hakkına sahibim.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 30.7’si her zaman katılmakta, yüzde 22.9’u orta derecede katılmakta ve yüzde 2.8’i ise asla katılmamaktadır.

Tablo 4. 19: Yöneticilerin “İşle ilgili neyin nasıl yapılacağını en ince ayrıntısına kadar belirleme hakkına sahibim.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 5 | 2,8 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 28 | 15,6 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 41 | 22,9 |
| Çok katılıyorum | 4 | 50 | 27,9 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 55 | 30,7 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Görüldüğü üzere, yöneticilerin yarısından fazlası bu fikre (herzaman ve çok) katılmaktadır. %18'i ise (hiç katılmayan ve çok az katılanların toplamı) bu fikre katılmayarak işle ilgili neyin, nasıl yapılacağını en ince ayrıntısına kadar belirlemediklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda yöneticilerin genellikle astlarının işini belirlemek istedikleri söylenebilir. Bunun sebebi, yöneticilerin iş hakkında herşeyi bilmek ve astları bu doğrultuda değerlendirmek istemeleri olabilir. Ayrıca işe çok önem verdiklerinden üretimin artması için işin nasıl ve kim tarafından yapılacağını belirlemek gerektiğine inanabilirler.

e- "Astların görevlerini onlara danışmadan değiştirmek çoğu zaman çatışmayı azaltır." düşüncesine ise yöneticilerin yüzde 17.3'ü her zaman katılıyorum, yüzde 22.3'ü orta derecede katılıyorum ve yüzde 25.7'si ise hiçbir zaman katılmam cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 20: Yöneticilerin "Astların görevlerini onlara danışmadan değiştirmek çoğu zaman çatışmayı azaltır." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 46 | 25,7 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 37 | 20,7 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 40 | 22,3 |
| Çok katılıyorum | 4 | 25 | 14,0 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 31 | 17,3 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Bu fikri benimseyen yöneticiler, astların görevlerini onlara danışmadan belirlemekte ve hatta değiştirmektedirler. Bu yüzden astlarına danışma konusunda otoriter yöneticinin isteksiz davranmakta olduğu söylenebilir. Kuşkusuz, kendileriyle ilgili konularda astlarına danışmayan bir yöneticinin başka konularda onlardan yardım istemesi ve bilgi alması beklenemez. O halde bu fikri benimseyen yöneticilerin otoriter bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

f- "Astın davranışını ve performansını etkilemede formel olarak ödüllendirme, cezalandırma gibi güç kullanımının yeterli olduğunu düşünüyorum." sorusunu yöneticilerin yüzde 15.1'i her zaman katılıyorum, yüzde 29.6'sı orta derecede katılıyorum ve yüzde 12.8'i hiç katılmıyorum şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 4. 21: Yöneticilerin “Astin davranışını ve performansını etkilemede formel olarak ödüllendirme, cezalandırma gibi güç kullanımının yeterli olduğunu düşünüyorum.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 23 | 12,8 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 48 | 26,8 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 53 | 29,6 |
| Çok katılıyorum | 4 | 28 | 15,6 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 27 | 15,1 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Otoriter lider, çoğu zaman yöneticinin sahip olduğu gücün işgal ettiği kadrodan doğduğuna inanmakta ve otoriteyi astları etkilemek için kullanmaktadır. Bu nedenle otoriter liderlik biçiminde yöneticiler, astlara örgüt tarafından verilen ödüllerin yeterli olduğunu düşünmekte, başarılı astların formel ödüllerle mükafatlandırılması buna karşılık yeterli performans göstermeyen çalışanların ise örgütsel olarak cezalandırılması gerektiğine inanırlar. Onlara göre, astları etkilemede formel ödül ve ceza gibi güç kullanımı yeterlidir. Düşünceye yöneticilerin %30'u katılmakta iken %40'ı ise katılmayarak astların davranışını ve performansını etkilemede formel ödül ve cezaların yeterli olmadığını düşünmektedirler.

g- “Sürekli denetim altında tutulan astlar, daha başarılı olur ve çok iş çıkarır.” sorusu da otoriter liderlik niteliklerinden birisidir. Buna göre astları sürekli olarak denetlemek başarıya ulaşmak için bir gerekliliktir. Yöneticilerin yüzde 19'u bu düşünceye her zaman katılmakta yüzde 24'ü orta derecede ve yüzde 14.5'i asla katılmamaktadır.

Tablo 4.22'de görüldüğü üzere yöneticilerin %39'u bu düşünceye katılırken %35'i ise katılmamaktadır. Düşünceye katılan yöneticilere göre astlar, sürekli olarak denetlenmelidir. Çünkü onlar her fırsatta işi bırakma eğilimindedirler. Denetim altında tutuldukları zaman daha çok çalışırlar ve daha başarılı olurlar.

Tablo 4. 22: Yöneticilerin “Sürekli denetim altında tutulan astlar, daha başarılı olur ve çok iş çıkarır.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 26 | 14,5 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 38 | 21,2 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 44 | 24,6 |
| Çok katılıyorum | 4 | 37 | 20,7 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 34 | 19,0 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

h- “İşlerin zamanında tamamlanmasının önemini sürekli vurgulamak verimliliği artırır.” sorusuyla belirlenmek istenen şey, yöneticinin işe verdiği önemdir. Otoriter liderlikte yönetici, astlarından çok iş çıkarmalarını bekler. Bu amaçla işlerin zamanında tamamlanmasına çok önem verir. Yöneticilerin yüzde 7.3’ü bu fikre hiç katılmadıklarını, buna karşılık yüzde 29.1’i her zaman katıldıklarını yüzde 18.4’ü ise orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 23: Yöneticilerin “İşlerin zamanında tamamlanmasının önemini sürekli vurgulamak verimliliği artırır.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 13 | 7,3 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 24 | 13,4 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 33 | 18,4 |
| Çok katılıyorum | 4 | 57 | 31,8 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 52 | 29,1 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Tablo 4.23’den görüldüğü gibi, bu fikre katılım oranı %60’dır. Yöneticilerin çoğu için işin zamanında tamamlanması önemlidir. Astlara her fırsatta işin önemi hatırlatılmalıdır. Bu bağlamda düşünceye katılan yöneticilerin işe önem verdikleri söylenebilir.

1- Yöneticilerin yüzde 12.3’ü “Çoğu zaman azarlanmayı hak eden astlar bulunmaktadır.” düşüncesine asla katılmadıklarını buna karşılık yüzde 13.4’ü her zaman katıldıklarını, yüzde 34.1’i çok az katıldıklarını, yüzde 15.6’sı çok katıldıklarını yüzde 24.6’sı ise orta derecede katıldıklarını belirten cevaplar vermişlerdir.

Tablo 4. 24: Yöneticilerin “Çoğu zaman azarlanmayı hak eden astlar bulunmaktadır.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 22 | 12,3 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 61 | 34,1 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 44 | 24,6 |
| Çok katılıyorum | 4 | 28 | 15,6 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 24 | 13,4 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Burada yöneticinin astlarına verdiği değer ölçülmeye çalışılmaktadır. Otoriter liderlik biçiminde asta verilen değer azdır. Tablo 4.24'den görüldüğü üzere bu fikre katılım oranı, katılmama oranından düşüktür. Bu bağlamda yöneticilerin %48'i bu fikre katılmayarak astların azarlanması gerektiğini düşünmekte ve astlara fazla değer vermemektedirler.

j- “İşin başarılmaması ya da eksik yapılması durumunda astların cezalandırılması gereklidir.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 10.1'i her zaman katılıyorum, yüzde 11.7'si sık sık katılıyorum, yüzde 29.1'i orta derecede katılıyorum, yüzde 33'ü az katılıyorum ve yüzde 16.2'si hiç katılmam cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 25: Yöneticilerin “İşin başarılmaması ya da eksik yapılması durumunda astların cezalandırılması gereklidir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 29 | 16,2 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 59 | 33,0 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 52 | 29,1 |
| Çok katılıyorum | 4 | 21 | 11,7 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 18 | 10,1 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Burada yöneticinin işe mi yoksa asta mı yönelik davranış gösterdiği belirlenmek istenmektedir. Kuşkusuz otoriter liderlik biçiminde işe yönelik davranış sergilenmektedir. Dolayısıyla bu soruda, işin eksik yapılması durumunda astların cezalandırılması gerektiğini düşünen lider, otoriter nitelik taşımaktadır. Ankete katılan yöneticilerin yarıya yakını, bu fikri reddetmektedir. Sadece %21'i işin başarılmaması durumunda astların cezalandırılması gerektiğini düşünmektedir.

4.4.2. Serbest Bırakıcı Liderlik Biçimini Belirlemeye Yönelik Soruların Değerlendirilmesi

Serbest bırakıcı liderlik biçimi, grup üyelerinin yapmak istedikleri herşeyi yapabilecekleri bir ortama izin vermektedir. Yöneticinin herhangi bir yöntemi yoktur. Herkes başına buyruktur, kimse kimseyi etkilemeye çalışmaz. Böyle bir ortamda liderlikten bahsetmek mümkün değildir. 2. gruba giren (11-20. sorular) sorular bu amaçla sorulmuştur.

a- Bu soru ile yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik hakkındaki görüşleri alınmakta ve en iyi liderlik biçimi olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Yöneticilerin sadece yüzde 5.6'sı "Grup ilişkilerinde astlara karışmayan ve alınacak kararlarda grubu tamamen kendi haline bırakan kimse, ideal liderdir." fikrine her zaman katılıyorum, yüzde 44.7'si asla katılmam ve yüzde 21.2'si ise orta derecede katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 26: Yöneticilerin "Grup ilişkilerinde astlara karışmayan ve alınacak kararlarda grubu tamamen kendi haline bırakan kimse, ideal liderdir." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 80 | 44,7 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 39 | 21,8 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 38 | 21,2 |
| Çok katılıyorum | 4 | 12 | 6,7 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 10 | 5,6 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Görüldüğü üzere, yöneticilerin %66'sı grup ilişkilerinde astlara karışmak gerektiğini ve alınacak kararlarda grubu tamamen kendi haline bırakmanın doğru olmadığını düşünmektedirler.

b- "Çoğu zaman astlar veya işletme tarafından düzenlenen sosyal faaliyetlere katılmak zaman kaybıdır." düşüncesine yöneticilerin yüzde 62.6'sı asla katılmıyorum, yüzde 2.2'si de çok katılıyorum cevabını vermişlerdir. Ayrıca yüzde 13.4'ü orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi yöneticilerin çoğunluğuna göre sosyal faaliyetlere katılmak bir zaman kaybı değildir.

Tablo 4. 27: Yöneticilerin “Çoğu zaman astlar veya işletme tarafından düzenlenen sosyal faaliyetlere katılmak zaman kaybıdır.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 112 | 62,6 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 32 | 17,9 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 24 | 13,4 |
| Çok katılıyorum | 4 | 4 | 2,2 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 7 | 3,9 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Sosyal faaliyetlere katılmak yönetici ve ast arasındaki ilişkinin artmasını sağlar. Yönetici ve astlar birbirlerini bu etkinliklere katılarak daha iyi tanıyabilirler. Dolayısıyla yöneticinin astlarına karşı ilgisizlikleri azalır. Yöneticilerin çoğunluğunun bu fikri reddetmesi, sosyal faaliyetlere katılmanın gerekliliği anlamına gelmektedir.

c- Yöneticilerin yüzde 32.4'ü “Astların üzerinde çok fazla otorite ve güç kullanmak doğru değildir.” düşüncesine orta derecede katılarak en yüksek orana ulaşmaktadır. Yüzde 11.7'si bu fikre asla katılmamakta ve yöneticilerin yüzde 16.8'i her zaman katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 28: Yöneticilerin “Astların üzerinde çok fazla otorite ve güç kullanmak doğru değildir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 21 | 11,7 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 33 | 18,4 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 58 | 32,4 |
| Çok katılıyorum | 4 | 37 | 20,7 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 30 | 16,8 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Bu düşünceye yöneticilerin %37'si katılmakta %30'u ise reddetmektedir. Yöneticilerin katılım oranının katılmama oranından yüksek olduğu görülebilir. Bu bağlamda, yöneticilerin %37'sine göre astların üzerinde çok fazla otorite ve güç kullanmak doğru değildir.

d- Serbest bırakıcı liderlik biçiminin özelliklerinden birisi de yöneticinin astları, işlerini yaparken kendi haline bırakmasıyla ilgilidir. Sorunun amacı, yöneticinin bu konudaki düşüncesini almaktır.

Yöneticilerin yüzde 6.1'i "Astların işlerini, en iyi yapabileceklerini düşündükleri şekilde yapmaları başarılarını artırır." düşüncesine hiç katılmıyorum cevabını verirken yüzde 34.1'i çok katılıyorum, yüzde 29.6'sı her zaman katılıyorum ve yüzde 19'u orta derecede katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 29: Yöneticilerin "Astların işlerini, en iyi yapabileceklerini düşündükleri şekilde yapmaları başarılarını artırır." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 11 | 6,1 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 20 | 11,2 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 34 | 19,0 |
| Çok katılıyorum | 4 | 61 | 34,1 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 53 | 29,6 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin yarısından fazlası, astların işlerini yaparken kendi hallerine bırakılması gerektiğini düşünmektedirler. Bu bağlamda, yöneticilerin astlarını serbest bırakma eğiliminde oldukları söylenebilir.

e- "Astların grup halinde birlikte çalışması çoğu zaman verimliliği artırır ve idari sorunları azaltır." düşüncesine yöneticilerin yüzde 33.5'i her zaman katılıyorum, yüzde 27.9'u çok katılıyorum, yüzde 23.5 'i orta derecede katılıyorum, yüzde 12.3'ü az katılıyorum ve son olarak yüzde 2.8'i hiç katılmam cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 30: Yöneticilerin "Astların grup halinde birlikte çalışması çoğu zaman verimliliği artırır ve idari sorunları azaltır." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 5 | 2,8 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 22 | 12,3 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 42 | 23,5 |
| Çok katılıyorum | 4 | 50 | 27,9 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 60 | 33,5 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin çoğu, bu düşünceye katılırken sadece %15'i katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda yöneticilere göre, astlar grup halinde çalıştıkları zaman verimlilikleri artmakta ve idari problemler azalmaktadır.

f- “Astların çalışma hızlarına yöneticinin karışması doğru değildir.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 7.3’ü en düşük oranla her zaman katılımı cevabını vermiştir. Yöneticilerin yüzde 31.8’i en yüksek oranla bu fikre çok az katılırken yüzde 21.8’i asla katılmamaktadır.

Tablo 4. 31: Yöneticilerin “Astların çalışma hızlarına yöneticinin karışması doğru değildir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 39 | 21,8 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 57 | 31,8 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 48 | 26,8 |
| Çok katılıyorum | 4 | 22 | 12,3 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 13 | 7,3 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin çoğu, bu düşüneyi reddetmektedir. Bu yöneticilere göre, astların çalışma hızlarına yöneticinin karışması doğru değildir. Astlar ne şekilde çalışacaklarını kendileri belirlemelidir.

g- “Astların kendilerini yetiştirmeleri ve beceri kazanmaları kişisel çabalarına bağlıdır.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 35.2’si her zaman katılıyorum, yüzde 7.3’ü hiçbir zaman katılmıyorum ve yüzde 21.8’i orta derecede katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 4. 32: Yöneticilerin “Astların kendilerini yetiştirmeleri ve beceri kazanmaları kişisel çabalarına bağlıdır.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 13 | 7,3 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 16 | 8,9 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 39 | 21,8 |
| Çok katılıyorum | 4 | 48 | 26,8 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 63 | 35,2 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Tablo 4.32’den görüldüğü gibi, yöneticilerin %62’si bu düşüneye katılmakta, %16’sı ise katılmamaktadır. O halde yöneticilerin çoğuna göre, astların yetiştirmeleri ve beceri kazanmaları kendi kişisel çabalarına bağlıdır.

h- “Astların problemlerini çözerken kendi usüllerini kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi zor duruma düşürür.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 8.9’u

herzaman katılmakta, yüzde 29.6'sı çok katılmakta ve yüzde 15.1'i ise hiç katılmamaktadır.

Tablo 4. 33: Yöneticilerin “Astların problemlerini çözerken kendi usüllerini kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi zor duruma düşürür.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 27 | 15,1 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 32 | 17,9 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 51 | 28,5 |
| Çok katılıyorum | 4 | 53 | 29,6 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 16 | 8,9 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Tablo 4.33'den görüldüğü üzere, yöneticilerin %38'i bu düşünceye katılmakta, %33'ü ise katılmamaktadır. Katılım ve katılmama oranı arasında çok az bir fark bulunmaktadır. Bu bağlamda, problem çözümünde astları kendi hallerine bırakmak gerektiği düşüncesine hem katılan hem de katılmayan yöneticiler bulunmaktadır denilebilir.

1- Serbest bırakıcı liderliğin bir diğer özelliği, astlar arasında çıkan problemlerin çözümünde hakem rolü oynamamasıdır. Bu rolü tespit için sorulan “Astlar arasındaki çatışma, onların kendi kişisel problemidir. Zamanla kendi aralarında çözerler.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 7.3'ü her zaman katılırken yüzde 33.5'i orta derecede katılmakta, yüzde 21.2'si ise asla katılmamaktadırlar.

Tablo 4. 34: Yöneticilerin “Astlar arasındaki çatışma, onların kendi kişisel problemidir. Zamanla kendi aralarında çözerler.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 38 | 21,2 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 45 | 25,1 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 60 | 33,5 |
| Çok katılıyorum | 4 | 23 | 12,8 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 13 | 7,3 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin çoğu bu düşünceye katılmamakta ve astlar arasındaki çatışmayı onların kendi kişisel problemi olarak görmemektedirler. Dolayısıyla bu problemin örgütü de ilgilendirdiğini ve gerektiği zaman kendilerinin çatışmaya müdahale edebileceklerini düşünmektedirler.

j- "Mevcut sorumlulukların dışında ilave sorumluluk üstlenmek gereksizdir." düşüncesine yöneticilerin yüzde 11.2'si her zaman katılıyorum, yüzde 8.4'ü çok katılıyorum, yüzde 19.6'sı orta derecede katılıyorum, yüzde 31.3'ü çok az katılıyorum ve yüzde 29.6'sı ise hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu fikre yöneticilerin çoğunluğu ya az katılmakta ya da hiç katılmamaktadır.

Tablo 4. 35: Yöneticilerin "Mevcut sorumlulukların dışında ilave sorumluluk üstlenmek gereksizdir." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 53 | 29,6 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 56 | 31,3 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 35 | 19,6 |
| Çok katılıyorum | 4 | 15 | 8,4 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 20 | 11,2 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Serbest bırakıcı liderlikte yönetici astları kendi hallerine bırakır. Onların problemleriyle ilgilenmez. Yaptıkları işlere karışmaz. Bu nedenle astlar kendi işlerinden sorumludurlar. Yönetici bu sorumlulukları üstlenmez. Yöneticilerin %60'ının bu fikre katılmadıkları tablo 4.35'den görülebilir. Bu bağlamda katılmayan yöneticilere göre, mevcut sorumlulukların dışında ilave sorumluluk üstlenmek gereklidir.

4.4.3. Demokratik Liderlik Biçimini Belirlemeye Yönelik Soruların Değerlendirilmesi

Demokratik liderlik niteliklerini belirleyen sorular, 3. grupta (21-30. sorular) bulunmaktadır.

a- "Astlara söz hakkı vererek alınacak kararlarda onların da payının bulunmasını sağlayan ve bu hususta onları teşvik eden kimse, ideal liderdir." Yöneticinin liderlik hakkında fikrini almak amacıyla yapılan bu tanım, son derece açıktır: Amaç, yöneticinin demokratik liderlik biçimine yönelimini ortaya çıkarmaktır. Bilindiği üzere demokratik liderlik biçimi, yöneticinin gücünün yönettiği grupça kendisine bağışlandığı astların esas olarak kendilerini yönetebileceklerini ve uygun şekilde güdüledikleri zaman iş başında üretken olabileceklerini kabul eder. Düşünceye yöneticilerin yarısından fazlası katılmıştır. Ancak katılmayan yöneticiler de bulunmaktadır.

Yöneticilerin çoğunluğu (yüzde 53.1'i) bu fikre her zaman katıldıklarını belirtirken çok az bir kısmı (yüzde 3.4) hiç katılmadıklarını, yüzde 11.2'si ise orta derecede katıldıkları cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 36: Yöneticilerin "Astlara söz hakkı vererek alınacak kararlarda onların da payının bulunmasını sağlayan ve bu hususta onları teşvik eden kimse, ideal liderdir." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 6 | 3,4 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 7 | 3,9 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 20 | 11,2 |
| Çok katılıyorum | 4 | 51 | 28,5 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 95 | 53,1 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Tablo 4.36'dan görüldüğü üzere, yöneticilerin %81'i astlara söz hakkı vererek alınacak kararda onların da payının bulunması gerektiğini hatta bu hususta onları teşvik etmek gerektiğini düşünmektedirler.

b- "Görevimi yerine getirirken yetkilerimden bir kısmını astlarıma devrederim." düşüncesine yöneticilerin yüzde 7.3'ü asla katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yüzde 15.6'sı her zaman katılarak astlarına yetki devrettiklerini ifade etmişler. Kalan yöneticiler, sorunun diğer şıklarına aynı yüzdelerle oranla (yüzde 25.7) cevap vermişlerdir.

Tablo 4. 37: Yöneticilerin "Görevimi yerine getirirken yetkilerimden bir kısmını astlarıma devrederim." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 13 | 7,3 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 46 | 25,7 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 46 | 25,7 |
| Çok katılıyorum | 4 | 46 | 25,7 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 28 | 15,6 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Astlara yetki devretmek, demokratik liderlik niteliklerinden birisidir. Tablo 4.37'den yöneticilerin %43'ünün astlarına yetki devrettikleri buna karşılık %13'ünün devretmedikleri söylenebilir. Kuşkusuz, yöneticilerin astlarına yetki devretmemelerinin çeşitli sebepleri vardır: Astlara güvenmeme, sorumluluktan yetki devredilen astın

değil, kendisinin sorumlu olması ve işi en iyi şekilde kendisinin yapacağını düşünme, bunlardan bazılarıdır.

c- “Önemli konularda işe başlamadan önce, astlarımın görüşünü alırım.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 32.4’ü çok, yüzde 24’ü her zaman katılıyorum, yüzde 6.7’si hiç katılmıyorum ve yüzde 21.2’si orta derecede katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 38: Yöneticilerin “Önemli konularda işe başlamadan önce, astlarımın görüşünü alırım.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 12 | 6,7 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 28 | 15,6 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 38 | 21,2 |
| Çok katılıyorum | 4 | 58 | 32,4 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 43 | 24,0 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Görüldüğü üzere, yöneticilerin %56’sı önemli konularda işe başlamadan önce, astların görüşünü aldıklarını belirtmişler, %22’si ise bu fikre katılmadıklarını veya az katıldıklarını ifade etmişlerdir. Demokratik lider, astlarına değer verdiği için onların fikirlerini alır. Özellikle astları ilgilendiren konularda onları alman kararların dışında bırakmamaya çalışır. Çünkü demokratik niteliğe sahip bir lider, kullanmasa bile astların fikrini almanın getireceği yararları bilmektedir.

d- Yöneticilerin yüzde 19.6’sı “Astların inisyatif kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi başarıya götürür.” düşüncesine her zaman katılıyorum, yüzde 28.5’i çok katılıyorum, yüzde 8.4’ü hiç katılmıyorum ve yüzde 25.1’ise orta derecede katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 4.39’dan da görüldüğü gibi astlara inisyatif kullandırmanın gerekli olduğunu düşünen yeterli sayıda yönetici mevcuttur.

Tablo 4. 39: Yöneticilerin “Astların inisiyatif kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi başarıya götürür.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 15 | 8,4 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 33 | 18,4 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 45 | 25,1 |
| Çok katılıyorum | 4 | 51 | 28,5 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 35 | 19,6 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

e- “Astlarımı çok az denetlemek isterim. Fakat işlerin yolunda gitmesi için astları sık sık denetlemek gerekir.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 35.8'i asla katılmıyorum, yüzde 33.0'ü çok az katılıyorum, yüzde 20.7'si orta derecede katılıyorum cevaplarını verirken yüzde 3.4'ü her zaman katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 40: Yöneticilerin “Astlarımı çok az denetlemek isterim. Fakat işlerin yolunda gitmesi için astları sık sık denetlemek gerekir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 64 | 35,8 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 59 | 33,0 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 37 | 20,7 |
| Çok katılıyorum | 4 | 11 | 6,1 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 6 | 3,4 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Soruya dikkatle bakıldığında, birbirinin zıddı olan iki ifade bulunduğu görülecektir. Birincisi, demokratik niteliği belirten "astlarımı çok az denetlemek isterim" cümlesidir. Diğeri ise, otokratik liderlik özelliği ile ilgili olan "işlerin yolunda gitmesi için astları sık sık denetlemek gerekir" ifadesidir. Burada yöneticinin ikinci düşünceye katılıp katılmadığı sorulmaktadır. Böylece yöneticinin esas düşüncesi öğrenilmeye çalışılmaktadır.

Tablo 4.40'dan görüldüğü üzere, bu fikre yöneticilerin çoğunluğu, ya çok az katılmakta ya da hiç katılmamaktadırlar. Bu bağlamda fikre katılan yönetici oranının düşük olduğu söylenebilir.

f- Yöneticilerin yüzde 27.4'ü (en yüksek oranı) “Astlara arkadaş gibi davranmak doğru değildir.” düşüncesine orta derecede katılıyorum, yüzde 19.6'sı

herzaman katılıyorum ve yüzde 8.9'u asla katılmam cevabını vermişlerdir. Burada yöneticinin ast-üst ilişkilerine verdiği önem ve astlarıyla olan ilişkileri belirlenmeye çalışılmaktadır.

Tablo 4. 41: Yöneticilerin “Astlara arkadaş gibi davranmak doğru değildir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 16 | 8,9 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 31 | 17,3 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 49 | 27,4 |
| Çok katılıyorum | 4 | 47 | 26,3 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 35 | 19,6 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Bazı yöneticiler, astlarla fazla muhatap olunmaması gerektiğini, aksi halde otoritelerinin sarsılacağını düşünmektedirler. Özellikle astlara arkadaş gibi davranıldığında verdikleri emirlerin yerine getirilmeyeceği hususunda korku duymaktadırlar. Bu yüzden, üst ile ast arasında daima bir mesafe olması gerektiğine inanmaktadırlar. Demokratik liderlik biçiminde bu katı düşünce, büyük ölçüde ortadan kalkmıştır. Astlardan en iyi şekillerde yararlanabilmek için gerektiğinde onlara arkadaş gibi davranılmalıdır. Çünkü astlar ancak arkadaşlık ortamında daha rahat davranabilir, işini daha iyi yapabilir ve üretken fikirler ortaya çıkarabilir. Aksi halde, yani üstünün karşısında titreyen bir ast, sadece verilen emirleri yerine getiren bir emir kuludur. Bu nedenle astlara arkadaş gibi davranan bir yönetici, onlara güvenir, yakınlık ve saygı duyar, çalışanların ihtiyaç ve duygularıyla ilgilenir.

Açıklamalar doğrultusunda, bu fikre hiç katılmayan veya çok az katılan yöneticilerin daha çok demokratik niteliğe yönelik lider buna karşılık bu düşüncüyü benimseyen yöneticilerin otoriter davranışa yönelik olduğu söylenebilir. Tablo 4.41'den görüldüğü gibi azınlık bir yönetici grubu, bu fikre katılmamaktadır.

g- “Nedenlerini açıklamadan eleştiride bulunmamak gerekir.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 40.2'si herzaman katılıyorum, yüzde 13.4'ü orta derecede katılıyorum, yüzde 5'i çok az katılıyorum ve yüzde 15.1'i ise hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 42: Yöneticilerin “Nedenlerini açıklamadan eleştiride bulunmamak gerekir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 27 | 15,1 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 9 | 5,0 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 24 | 13,4 |
| Çok katılıyorum | 4 | 46 | 25,7 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 72 | 40,2 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Hiçbir insan kendisine eleştiri gelmesinden hoşlanmaz. Ancak eleştiride bulunmadan önce, çeşitli açıklamalar yapmak, doğru yolu göstererek bu şekilde davranmanın kendisini daha iyi sonuçlara götüreceğini belirtmek ve yanlış davranışın sakıncalarını göstermek kuşkusuz hatanın kabulü açısından önemlidir. Herhangi bir açıklamada bulunmadan doğrudan eleştiride bulunmak, astın inatlaşmasına yol açabilir. Tablo 4.42'den görüldüğü üzere yöneticilerin çoğunluğu bu fikre katılmaktadır. Ancak bu fikre hiç katılmayan yüzde 15'lik bir yönetici grubunun, astlarını eleştirirken nedenlerini açıklamadığı ve onlara bilgi vermekte kısıncı davrandığı söylenebilir.

h- Yöneticilerin yüzde 29.1'i “Sosyal faaliyetler düzenlemeleri için astlarıma imkan hazırlarım.” fikrine orta derecede katılıyorum, yüzde 19.6'sı her zaman katılıyorum, yüzde 6.1'i ise hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 43: Yöneticilerin “Sosyal faaliyetler düzenlemeleri için astlarıma imkan hazırlarım.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 11 | 6,1 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 31 | 17,3 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 52 | 29,1 |
| Çok katılıyorum | 4 | 49 | 27,4 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 35 | 19,6 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Yukarıdaki açıklamaya da bağlı kalarak demokratik nitelik taşıyan yöneticilerin bu düşünceyi destekledikleri, işe önem veren yöneticilerin ise benimsemedikleri söylenebilir. Ayrıca bu düşünceye katılım oranının (%47) katılmama oranından (%23) daha yüksek olduğu tablo 4.43'ten görülebilir.

1- “Gerektiği zaman astlarımın odalarına giderek, başkalarının yanında överek onurlandırırım.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 10.1'i her zaman, yüzde 28.5'i çok, yüzde 24.6'sı orta derecede katılıyorum ve yüzde 13.4'ü ise hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 44: Yöneticilerin “Gerektiği zaman astlarımın odalarına giderek, başkalarının yanında överek onurlandırırım.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 24 | 13,4 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 41 | 22,9 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 44 | 24,6 |
| Çok katılıyorum | 4 | 51 | 28,5 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 18 | 10,1 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Bu düşünceye her zaman katılan yönetici sayısının diğer alternatif şıklara katılım oranından daha düşük olduğu görülebilir. Toplu olarak değerlendirildiğinde, bu düşünceye katılan yönetici sayısı (69) ile katılmayan yönetici sayısı (66) arasında da çok fazla bir farklılık olmadığı görülebilir.

Astlar için manevi teşvikler en az maddi ödüller kadar önemlidir. İyi bir yönetici, astların bu gibi ihtiyaçları olduğunu bilmelidir. Bazen asta verilen maddi ödül, onun ihtiyacını karşılamayabilir. Çünkü astın maddi durumu iyidir. O, sosyal, başarı veya kendini gerçekleştirme ihtiyacını doyumak istemektedir. Böyle bir durumda asta söylenen "aferin" kelimesi, onun manevi ihtiyacını giderebilir.

j- “Problem çıktığında astlarımla karşılıklı olarak tartışır ve çözüm alternatifleri geliştiririm.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 42.5'i çok katılıyorum, yüzde 34.6'sı her zaman katılıyorum, yüzde 14.0' ü orta derecede katılıyorum, yüzde 7.3'az katılıyorum ve yüzde 1.1'i hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu fikre yöneticilerin çoğunluğunun katıldığı söylenebilir.

Tablo 4. 45: Yöneticilerin “Problem çıktığında astlarımla karşılıklı olarak tartışır ve çözüm alternatifleri geliştiririm.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 2 | 1,1 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 13 | 7,3 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 25 | 14,0 |
| Çok katılıyorum | 4 | 76 | 42,5 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 62 | 34,6 |
| Toplam | | 178 | 100,0 |

Astlar, işin kendilerini ilgilendiren bölümünde herhangi bir problem çıkması halinde, problemin çözümü için liderlerle birlikte çözüm aramalıdır. Başarılı bir lider, problemin çözümünde çalışanlarının önerilerini dinleyip dikkate almalı ve bu konuda onları cesaretlendirmelidir. Problemin daha iyi çözümü, önerilerin grup içinde tartışılıp görüşülmesiyle mümkündür. Endüstriyel örgütlerde bu görüşe katılan yönetici sayısı oldukça çoktur. Yöneticilerin sadece %8'i bu düşünceye katılmamaktadır.

4.4.4. Karizmatik Liderlik Biçimini Belirlemeye Yönelik Soruların Değerlendirilmesi

Karizmatik liderlik biçiminde astlar üstlerine kayıtsız ve şartsız olarak itaat ederler. Astların gözünde lider, en iyiyi ve en doğruyu bilen kişidir. Onun alacağı kararlar doğrultusunda hareket etmek gerekir. Bu soruya verilecek cevaplar doğrultusunda, yöneticinin astları tarafından nasıl algılandığı belirlenmeye çalışılmaktadır. 4. grup sorular (31-40. sorular) bu amacı belirlemek için hazırlanmıştır.

a- “Astlar çoğu zaman bir işe girişmeden önce benim fikrimi alırlar.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 36.9'u tamamen katılıyorum, yüzde 42.5'i çok katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu katılım oranlarından da anlaşıldığı gibi, yöneticilerin çoğunluğu astları tarafından benimsenmekte ve doğru karar veren kişi olarak algılanmaktadır. Yöneticilerin yüzde 5.6'sı bu fikre çok az katılırken yüzde 2.2'si ise hiç benimsememektedir.

Tablo 4. 46: Yöneticilerin “Astarlar çoğu zaman bir işe girişmeden önce benim fikrimi aşırlar.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 4 | 2,2 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 10 | 5,6 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 22 | 12,3 |
| Çok katılıyorum | 4 | 76 | 42,5 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 66 | 36,9 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

b- “Astarlar her zaman ve her konuda haklı olduğumu ve kendilerini düşündüğümü bilmektedirler.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 36.3'ü en yüksek katılım oranı ile orta derecede katıldığını belirtmiştir. Yüzde 33.0'ü çok, yüzde 16.8'i her zaman katılıyorum, yüzde 7.3'ü az katılıyorum ve yüzde 6.1'i asla katılmam cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 47: Yöneticilerin “Astarlar her zaman ve her konuda haklı olduğumu ve kendilerini düşündüğümü bilmektedirler.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 11 | 6,1 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 13 | 7,3 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 65 | 36,3 |
| Çok katılıyorum | 4 | 59 | 33,0 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 30 | 16,8 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin yarısı, astların kendileri hakkında olumlu düşünceye sahip olduklarını düşünürken, %13'ise bu düşünceye katılmamaktadır.

c- Yöneticilerin yüzde 40.2'si “Astarlar problem çıktığında özellikle benim çözmeme isterler.” düşüncesine çok katılıyorum, yüzde 16.2'si her zaman katılıyorum, yüzde 23.5'i orta derecede katılıyorum şeklinde cevaplar verirken yüzde 16.8'i az katılıyorum ve yüzde 2.8'i hiç katılmıyorum şıklarını tercih etmişlerdir. Yöneticilerin %46'sı problemleri özellikle kendi yöneticilerinin çözmesini isterken %19'u bu düşünceye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 48: Yöneticilerin “Astlar problem çıktığında özellikle benim çözmemi isterler.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 5 | 2,8 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 30 | 16,8 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 42 | 23,5 |
| Çok katılıyorum | 4 | 72 | 40,2 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 29 | 16,2 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

d- “Astlar emirlerimi tam olarak ve zamanında yerine getirirler.” düşüncesine verilen cevaplar: yüzde 8,4’ü çok az, yüzde 19,6’sı orta derecede, yüzde 43,6’sı çok ve yüzde 27,9’u her zaman katılıyorum şeklindedir.

Tablo 4. 49: Yöneticilerin “Astlar emirlerimi tam olarak ve zamanında yerine getirirler.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | - | - |
| Çok az katılıyorum | 2 | 15 | 8,4 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 35 | 19,6 |
| Çok katılıyorum | 4 | 78 | 43,6 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 50 | 27,9 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Tablo 4.49’den görüldüğü üzere, yöneticilerin çoğunluğuna göre (%71’i) astlar, emirlerini tam olarak ve zamanında yerine getirmektedirler. Düşünceye hiç katılmıyorum cevabını veren yönetici, bulunmamaktadır. Bu, yöneticilerin yasal güce sahip olmalarına bağlanabilir. Çünkü yöneticiler, yasal güçlerine dayanarak astlarının verilen emirleri tam olarak ve zamanında yerine getirmek zorunda olduklarını düşünebilir.

e- Karizmatik liderlik niteliğine sahip yöneticinin astlarıyla ilişkilerinin çok farklı olması gereklidir. Karizmatik lider, beşeri ilişkileri çok iyi bilen kişidir. Bu nedenle örgütsel kurallar doğrultusunda hareket etmeyerek astlarının ihtiyaçlarına daha fazla yönelir, astlar arasındaki en ince ayrıntıyı farkederek gerektiği şekilde davranır. Bu lider bütün astlarını aynı kefeye koymaz. Herbir ast için farklı davranış biçimi geliştirebilir. Başarısının kaynağı da buna dayanmaktadır. Astlarını farklı şekillerde değerlendiren bu yönetici, gerektiğinde astları için kendi çıkarlarını zedeleyebilir.

Bu doğrultuda “Astlarımı iyi bir iş yaptıkları zaman formel ödüllerin yanısıra özel olarak ödüllendirir ve ruhunu okşayıcı sözler söylerim.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 31.8'i çok katılıyorum, yüzde 22.3'ü her zaman katılıyorum, yüzde 23.5'i orta derecede katılıyorum ve yüzde 17.9'u az katılıyorum son olarak yüzde 3.9'u hiç katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 4. 50: Yöneticilerin “Astlarımı iyi bir iş yaptıkları zaman formel ödüllerin yanısıra özel olarak ödüllendirir ve ruhunu okşayıcı sözler söylerim.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 7 | 3,9 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 32 | 17,9 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 42 | 23,5 |
| Çok katılıyorum | 4 | 57 | 31,8 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 40 | 22,3 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin bu düşünceye katılım oranları yüksektir. Çünkü yöneticilerin %54'ü bu düşünceye katılırken %21'i reddetmiştir.

f- Bilindiği üzere yeniliğe açık olmak ve yenilik yapmak karizmatik liderliğin esas niteliklerinden birisidir. Burada liderin yeniliğe açık olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Ancak yöneticilerin bu konudaki düşünceleri doğrudan değil, dolaylı olarak öğrenilmek istenmektedir.

Bu amaçla yöneticilere “Mevcut uygulamalarda yenilik yapmak, astlar arasında uyumsuzluğa neden olur. Bu yüzden yeniliğe açık olmak gereksizdir.” düşüncesine katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Fikre katılan yöneticiler, karizmatik liderliğin bu niteliğini taşımamakta buna karşılık katılmayan yöneticiler, yeniliğe açık olan ve dolayısıyla karizmatik liderliğin bu özelliğini taşıyan kişidir.

Yöneticilerin yüzde 62.0 gibi büyük bir çoğunluğu, bu fikre her zaman katılmakta, yüzde 5.0'i hiç katılmamakta ve yüzde 12.8'i ise orta derecede katılmaktadır.

Tablo 4. 51: Yöneticilerin “Mevcut uygulamalarda yenilik yapmak, astlar arasında uyumsuzluğa neden olur. Bu yüzden yeniliğe açık olmak gereksizdir.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 9 | 5,0 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 9 | 5,0 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 23 | 12,8 |
| Çok katılıyorum | 4 | 26 | 14,5 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 111 | 62,0 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin %76'sı mevcut uygulamalarda yenilik yapmanın astlar arasında uyumsuzluk oluşturacağını düşünmektedir. Sadece %10'luk bir kesim, yeniliğin gerekli olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda endüstriyel örgüt yöneticilerinin genel olarak yeniliğe isteksiz oldukları söylenebilir.

g- “Astlar, ücretsiz bile olsa fazla mesai talebimi isteyerek kabul ederler.” düşüncesine yöneticilerin yüzde 12.3'ü her zaman katılıyorum, yüzde 18.4'ü çoğu zaman katılıyorum, yüzde 24.0'ü orta derecede katılıyorum, yüzde 22.9'u çok az katılıyorum ve yüzde 21.8'i hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 52: Yöneticilerin “Astlar, ücretsiz bile olsa fazla mesai talebimi isteyerek kabul ederler.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 39 | 21,8 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 41 | 22,9 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 43 | 24,0 |
| Çok katılıyorum | 4 | 33 | 18,4 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 22 | 12,3 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Astlar üstlerinin fazla mesai talebini isteyerek veya istek dışı kabul etmek durumundadırlar. Ancak burada önemli olan istekli olarak kabul etmeleridir. İstekli olarak kabul etmek, astın işine bağlılığı, üstünü sevmesi, onun isteğini karşılıksız olarak yerine getirmek istemesidir. Buradaki amaç, astın yöneticinin isteğini çıkarlarını zedelese bile benimseyip benimsemeyeceğini ortaya koymaktır.

Görüldüğü üzere düşünceye katılmayan veya çok az katılan yönetici sayısı yarıya yakındır. Herzaman katılan yönetici sayısının ise az olduğu görülebilir.

h- Anket sorularını cevaplandıran yöneticilerin en yüksek oranla yüzde 28.5'i "Gerekirse işletmedeki eski kuralları yıkıp yeni ilke ve sınırlar belirlerim." düşüncesine orta derecede katılmış, yüzde 17.9'u her zaman katılmış ve son olarak yüzde 7.8'i hiç katılmamıştır.

Tablo 4. 53: Yöneticilerin "Gerekirse işletmedeki eski kuralları yıkıp yeni ilke ve sınırlar belirlerim." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 14 | 7,8 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 32 | 17,9 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 51 | 28,5 |
| Çok katılıyorum | 4 | 49 | 27,4 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 32 | 17,9 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin çoğunluğu fikre orta derecede katılmaktadır. Diğer katılım oranları da dikkate alındığında, yöneticilerin yarısından fazlasının bu fikri desteklediği söylenebilir.

1- Karizmatik liderin en önemli özelliklerinden birisi, belirsiz durumlarla mücadele etmek ve risk almaktır. Bu özelliğe herkes sahip değildir. Daha çok kişinin doğuştan getirdiği bir özelliktir. Ancak çok iyi bir eğitimden sonra belki kazandırılabilir. Amaç yöneticilerin bu niteliğe sahip olup olmadığını belirlemektir.

"Belirsiz durumlarla mücadele etmek ve risk almaktan hoşlanırım." düşüncesine yöneticilerin yüzde 17.3'ü her zaman katılıyorum, en yüksek oranla 28.5'i çok katılıyorum, yüzde 26.8'i orta derecede katılıyorum, yüzde 15.6'sı az katılıyorum ve yüzde 10.6'sı ise hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Her zaman katılıyorum şikkını işaretleyen yöneticilerin bu özelliği tam olarak taşıdığı diğer şıklarda ise nispeten azaldığı söylenebilir.

Tablo 4. 54: Yöneticilerin “Belirsiz durumlarla mücadele etmek ve risk almaktan hoşlanırım.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 19 | 10,6 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 28 | 15,6 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 48 | 26,8 |
| Çok katılıyorum | 4 | 51 | 28,5 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 31 | 17,3 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

j- “Başarılarımda astlar beni taklit eder ve bana benzemeye çalışırlar.” düşüncesine; yöneticilerin yüzde 6.1'i en düşük oranla her zaman katılmış, yüzde 29.6'sı çok katılmış, en yüksek oranla yüzde 36.9'u orta derecede katılmış, yüzde 18.4'ü az katılmış ve yüzde 8.4'ü ise hiç katılmamıştır.

Tablo 4. 55: Yöneticilerin “Başarılarımda astlar beni taklit eder ve bana benzemeye çalışırlar.” Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 15 | 8,4 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 33 | 18,4 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 66 | 36,9 |
| Çok katılıyorum | 4 | 53 | 29,6 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 11 | 6,1 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Bu soruyla üstün astlar tarafından ne şekilde görüldüğü belirlenmeye çalışılmaktadır. Pek çok insan sevdiği, saydığı ve güven duyduğu kişilere benzemek ve onlar gibi davranmak ister. Dolayısıyla üstünü seven, takdir eden, başarılarıyla övünen astlar da onun gibi davranacaklar, onu taklit edecekler ve ona benzemeye çalışacaklardır.

Astları tarafından çok sevilen yönetici sayısının yani her zaman katılıyorum sıklığını işaretleyen yönetici toplamının az olduğu söylenebilir. Hatta, astları tarafından taklit edilmeyen yönetici sayısının her zaman sevilen ve sayılan yönetici sayısından çok olduğu tablo 4.55'den görülebilir.

4.4.5. Yönetmelikler Çerçevesinde Kullanmaya Çalışır. Mümkün Olduğu Ölçüde Bu Kurallar

Değerlendirilmesi

Yönetmelikler çerçevesinde yönetici, sahip olduğu otoriteyi yazılı kural ve yönetmelikler çerçevesinde kullanmaya çalışır. Mümkün olduğu ölçüde bu kurallar

dışına çıkmaz. Yönetmelik liderlik biçiminde lider, daha çok yönetici durumundadır. Yönetmelik liderlik biçimini belirlemeye yönelik sorular, 5. grupta (41-50. sorular) yer almaktadır.

a- "Makamın verdiği güç ve otoriteyi yazılı kural ve yönetmelikler doğrultusunda kullanırım." düşüncesine: Yöneticilerin yüzde 16.8'i her zaman katılmakta, yüzde 27.9' u çok katılmakta, yüzde 25.1'i orta derecede katılmakta, yüzde 21.8'i az katılmakta ve yüzde 7.8'i asla katılmamaktadır.

Tablo 4. 56: Yöneticilerin "Makamın verdiği güç ve otoriteyi yazılı kural ve yönetmelikler doğrultusunda kullanırım." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 14 | 7,8 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 39 | 21,8 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 45 | 25,1 |
| Çok katılıyorum | 4 | 50 | 27,9 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 30 | 16,8 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Tablo 4.56'dan görüldüğü gibi, yöneticilerin yarıya yakın bir kesimi (%44'ü), makamın verdiği güç ve otoriteyi yazılı kural ve yönetmelikler doğrultusunda kullandıklarını belirtmişlerdir. %29'luk bir kesim ise bu fikre katılmamıştır.

b- "Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için sadece planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini sürdüren kişidir." Burada lider için yapılan tanım esas olarak yöneticiyi açıklamaktadır. Yukarıda sayılan işlevler, yönetim fonksiyonlarıdır. Bu faaliyetleri sürdüren kişi ise yöneticidir. Örgüt içerisinde sadece yöneticinin işlerini yapan kişi, yönetmelik liderdir.

Yöneticilerin yüzde 27.9'u bu düşünceye her zaman katılıyorum, yüzde 27.4'ü çok katılıyorum, yüzde 24.0'ü orta derecede katılıyorum, yüzde 12.3'ü az katılıyorum ve yüzde 7.8'i hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 57: Yöneticilerin "Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için sadece planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini sürdüren kişidir." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 14 | 7,8 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 22 | 12,3 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 43 | 24,0 |
| Çok katılıyorum | 4 | 49 | 27,4 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 50 | 27,9 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Tablo 4.57'den görüldüğü üzere, çoğu yönetici, bu düşünceye katılmaktadır. Dolayısıyla liderlik faaliyetlerini planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarıyla sınırlandırılmaktadırlar. Onlara göre yönetici, neyin, nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını tespit eder, örgütsel amaçları belirler, bu amaçlara ulaşmak için gerekli araç ve gereçleri temin eder, astlarına işlerinin nasıl yapılacağı konusunda emir ve talimatlar verir, işlerin uyumlu şekilde yapılmasını sağlar ve ulaşılan sonuçların planlar doğrultusunda olup olmadığını denetler, amaçlardan ne ölçüde sapma olduğunu ortaya çıkarır. Bu fikre katılmayan azınlıktaki yöneticiler ise, kendilerinin bu fonksiyonlar dışında başka görevler de icra ettiklerini düşünmektedirler.

c- "Lider gücünü sadece cezalandırma, ödüllendirme, terfi gibi makamın verdiği otoriteden alır." düşüncesine yöneticilerin yüzde 34.1'i en yüksek oranla hiç katılmamakta, yüzde 28.5'i az katılmakta ve yüzde 6.7'si ise her zaman katılmaktadır.

Tablo 4. 58: Yöneticilerin "Lider gücünü sadece cezalandırma, ödüllendirme, terfi gibi makamın verdiği otoriteden alır." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 61 | 34,1 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 51 | 28,5 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 33 | 18,4 |
| Çok katılıyorum | 4 | 21 | 11,7 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 12 | 6,7 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Bu düşünceye her zaman katılan yönetici sayısı çok azdır. Buna karşılık reddeden veya az katılan yönetici sayısı ise yarıdan fazladır. Bu bağlamda yöneticilerin çoğu, cezalandırma, ödüllendirme, terfi gibi makamın verdiği otoriteye bağlı kalmamakta ve başka güç kaynaklarına da sahip olduklarını düşünmektedirler.

d- Yöneticilerin yüzde 37.4'ü en yüksek katılım oranı ile "Problemleri çözerken her zaman işletmenin belirlediği yönetmelik ve yazılı kurallara başvururum." düşüncesine orta derecede, yüzde 15.1'i her zaman, yüzde 6.1'i en düşük oranla hiç katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Bu düşünceye katılmayan veya az katılan yöneticilerin yüzdeler oranlarının toplamı, yüzde 22.3'tür.

Tablo 4. 59: Yöneticilerin "Problemleri çözerken her zaman işletmenin belirlediği yönetmelik ve yazılı kurallara başvururum." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 11 | 6,1 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 29 | 16,2 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 67 | 37,4 |
| Çok katılıyorum | 4 | 43 | 24,0 |
| Her zaman katılıyorum | 5 | 27 | 15,1 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Tablo 4.59'dan da görüldüğü üzere, yöneticilerin geneli problemlerin çözümünde örgütsel kurallara başvurmaktadır. Çok az bir kısmı (%6.1) ise problemleri çözerken her zaman yönetmelik ve yazılı kurallara başvurmadığını belirtmiştir. Bu; katılmayan yöneticilerin esnek davranışlar göstermekte olduğu ve zaman zaman yazılı kurallar ve yönetmelikler dışına çıktıkları anlamına gelir.

e- "Astlarımın görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usüllerine göre belirlerim.": Yöneticilerin yüzde 38.0'i bu düşünceye çok katılıyorum, yüzde 28.5'u orta derecede katılıyorum, yüzde 17.9'u her zaman katılıyorum, yüzde 11.2'si az katılıyorum ve yüzde 3.9'u ise hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 60: Yöneticilerin "Astlarımın görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usüllerine göre belirlerim." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 7 | 3,9 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 20 | 11,2 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 51 | 28,5 |
| Çok katılıyorum | 4 | 68 | 38,0 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 32 | 17,9 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin bu düşünceye katılım oranı tablo 4.60'dan da görüldüğü üzere yüksektir.

f- Yöneticilerin yüzde 30.2'si en yüksek oranla "Astlarımın iş performanslarını yazılı olarak belirlenmiş ödüllendirme ve cezalandırma standartlarına göre değerlendiririm." düşüncesine az katılıyorum, yüzde 11.2'si hiç katılmıyorum, yüzde 26.3'ü orta derecede katılıyorum, yüzde 20.1'i çok katılıyorum ve yüzde 11.7'si her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. 61: Yöneticilerin "Astlarımın iş performanslarını yazılı olarak belirlenmiş ödüllendirme ve cezalandırma standartlarına göre değerlendiririm." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 20 | 11,2 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 54 | 30,2 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 47 | 26,3 |
| Çok katılıyorum | 4 | 36 | 20,1 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 21 | 11,7 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Yöneticilerin hiç katılmıyorum ve az katılıyorum şıklarına verdikleri cevabın yüzdeler toplamı az olmamakla birlikte diğer olumlu cevapların yüzdeler toplamı daha yüksektir. Ayrıca yöneticilerin bu düşünceye her zaman katılım oranı düşüktür.

g- "Yaptığım görevleri, kısa bir eğitimden sonra işe yeni alınan bir yönetici de rahatlıkla yapabilir." Düşüncesi için yöneticilerin yüzde 35.8'i az katılıyorum, yüzde 24.6'sı hiç katılmıyorum, yüzde 25.7'si orta derecede katılıyorum, yüzde 8.4'ü çok katılıyorum ve yüzde 5.0'i her zaman katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 4. 62: Yöneticilerin "Yaptığım görevleri, kısa bir eğitimden sonra işe yeni alınan bir yönetici de rahatlıkla yapabilir." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 44 | 24,6 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 64 | 35,8 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 46 | 25,7 |
| Çok katılıyorum | 4 | 15 | 8,4 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 9 | 5,0 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Burada yöneticinin yaptığı işin karmaşık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Verilen cevaplara göre yöneticiler tarafından yapılan işler basit değil, karmaşık niteliklidir.

h- "Mesaiye başlarken, o gün yapacağım işi aşağı yukarı tahmin ederim." düşüncesine yöneticilerin yüzde 43.6'sı her zaman katılıyorum, yüzde 38.5'i çok katılıyorum, yüzde 12.8'i orta derecede katılıyorum, yüzde 2.8'i az katılıyorum ve son olarak yüzde 1.1'i asla katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 4. 63: Yöneticilerin "Mesaiye başlarken, o gün yapacağım işi aşağı yukarı tahmin ederim." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 2 | 1,1 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 5 | 2,8 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 23 | 12,8 |
| Çok katılıyorum | 4 | 69 | 38,5 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 78 | 43,6 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

Yöneticilerden bu konuda bilgi almakla işin belirginlik durumu araştırılmaya çalışılmaktadır. Şayet, mesaiye başlamadan önce yapılacak iş yönetici tarafından bilinmekte ise belirginlik söz konusudur.

Tablo 4.63'de de görüldüğü üzere, yöneticilerin çoğunluğunun, yaptıkları işler belirlidir.

I- "Astların görevlerini işletme tarafından önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusunda yerine getirmelerine özen gösteririm." Yöneticilerin yüzde 49.7'i çok katılıyorum, yüzde 27.9'u her zaman katılıyorum, yüzde 16.8'i orta derecede katılıyorum, yüzde

4.5'i az katılım ve yüzde 0.6'sı hiç katılmam cevabını vermişlerdir. O halde yöneticilerin çoğunluğu, astların görevlerini örgütsel kurallar doğrultusunda yerine getirmelerini istemektedir.

Tablo 4. 64: Yöneticilerin "Astların görevlerini işletme tarafından önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusunda yerine getirmelerine özen gösteririm." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 1 | 0,6 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 8 | 4,5 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 30 | 16,8 |
| Çok katılıyorum | 4 | 89 | 49,7 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 50 | 27,9 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

j- Yöneticilerin yüzde 37.4'ü "Görevimi yerine getirmeye yönelik davranışlar, sistematik ve önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusundadır." düşüncesine çok katılmakta, yüzde 16.2'si her zaman katılmakta, yüzde 29.1'i az katılmakta ve yüzde 7.3'ü hiç katılmamaktadır. Burada da yöneticilerin düşünceye katılım oranı yüksektir.

Tablo 4. 65: Yöneticilerin "Görevimi yerine getirmeye yönelik davranışlar, sistematik ve önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusundadır." Düşüncesine Katılma Derecelerinin Dağılımı

| Katılma Derecesi | Puan | f | % |
|---------------------------|------|-----|-------|
| Asla katılmıyorum | 1 | 13 | 7,3 |
| Çok az katılıyorum | 2 | 17 | 9,5 |
| Orta derecede katılıyorum | 3 | 52 | 29,1 |
| Çok katılıyorum | 4 | 67 | 37,4 |
| Herzaman katılıyorum | 5 | 29 | 16,2 |
| Toplam | | 179 | 100,0 |

4.5. Endüstriyel Örgüt Yöneticilerinin Kişisel Nitelikleri ile Liderlik Biçimleri Arasındaki İlişki

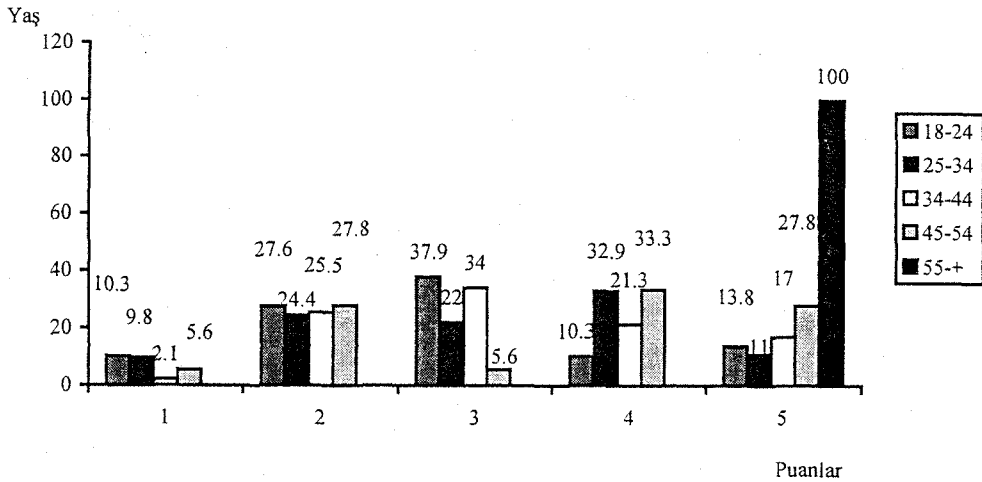
Örgütler farklı niteliklere sahip insanların bir arada bulunmasından oluşur. Değişik özelliklere sahip olan yöneticilerin örgütteki liderlik biçimleri de farklı olmaktadır. Bu durumu tespit etmek amacıyla incelemenin yapıldığı endüstriyel örgüt yöneticilerinin kişisel nitelikleri (bağımsız değişkenler) ve liderlik biçimleriyle (bağımlı değişkenler) ilgili sorulara verdikleri cevaplar ki-kare (X^2) testine tabi tutulmuştur. Test sonucunda elde edilen bulgulara göre yorumlanabilir anlama sahip ilişkiler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

4.5.1. Endüstriyel Örgüt Yöneticilerinin Yaşları ile Liderlik Biçimleri Arasındaki İlişki

Bağımsız değişken olarak yöneticilerin yaşları ile bağımlı değişken demokratik, karizmatik, otoriter, serbest bırakıcı ve yönetsel liderlik biçimleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Şöyle ki: Dem22, dem23, dem24, dem26, dem27 ve dem28, kar35, kar37, ot2, ot9, ser17 ve yön45.

4.5.1.1. Yaş ile Demokratik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

“Görevimi yerine getirirken, yetkilerimden bir kısmını astlarıma devrederim.” sorusuna 18-24 yaş grubu arasında bulunan yöneticilerin yüzde 13,8’i her zaman, yüzde 10,3’ü çok, yüzde 37,9’u orta, yüzde 27,6’sı az katılmış, yüzde 10,3’ü ise hiç katılmamış, 25-34 yaş grubundaki yöneticilerin yüzde 11’i her zaman, yüzde 32,9’u çok, yüzde 22’si orta, yüzde 24,4’ü az katılmış geri kalan yüzde 9,8’i hiç katılmamış, yöneticilerden 34-44 yaş grubuna girenlerin yüzde 17’si her zaman, yüzde 21,3’ü çok, yüzde 34’ü orta derece, yüzde 25,5’i az katılmış, yüzde 2,1’i ise asla katılmamış, 45-54 yaş grubundaki yöneticilerin de yüzde 27,8’i her zaman, yüzde 33,3’ü çok, yüzde 5,6’sı orta, yüzde 27,8’i az katılmış ve yüzde 5,6’sı hiç katılmamıştır. 55-+ yaş grubundaki yöneticilerin ise yüzde 100’ü bu fikre katıldıklarını belirtmişlerdir.

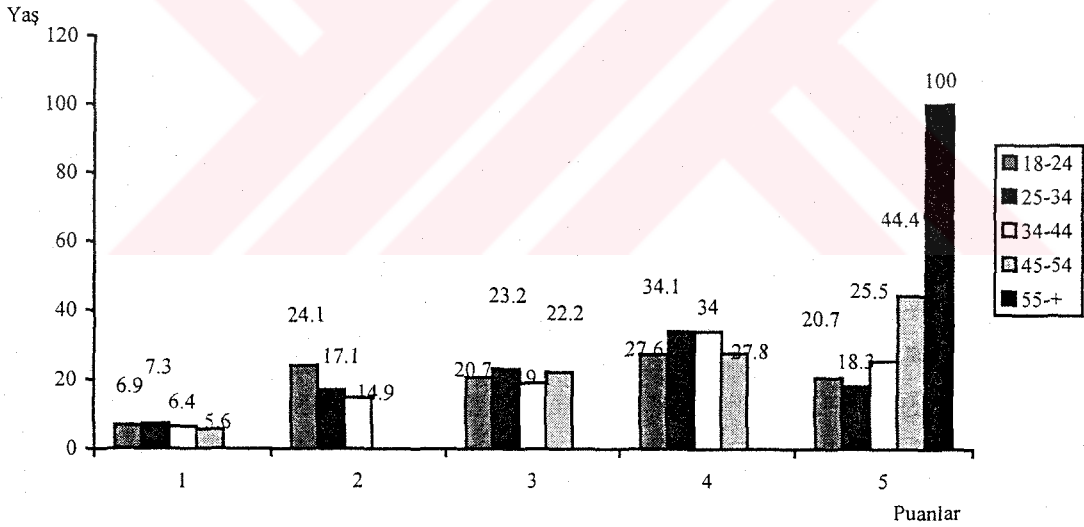


Grafik 4. 1: Yaş ile Dem22 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Rakamlar karşılaştırıldığında yetki devri ve yaş arasında anlamlı bir ilişki görülebilir. Bu bağlamda, yaşları ilerleyen yöneticiler yetki devri konusunda daha

esnek davranmaktadırlar. Çünkü düşünceye her zaman katılan yöneticilerin sayısı, yaşla doğru orantılı olarak artmaktadır.

“Önemli konularda işe başlamadan önce, astlarımın görüşünü alırım.” Bu konuda 18-24 yaş grubu arasında bulunan yöneticilerin yüzde 20,7’si her zaman, yüzde 27,6’sı çok, yüzde 20,7’si orta, yüzde 24,1’i az katılmış, yüzde 6,9’u hiç katılmamıştır. 25-34 yaş grubundaki yöneticilerin yüzde 18,3’ü her zaman, yüzde 34,1’i çok, yüzde 23,2’si orta, yüzde 17,1’i az katılmış buna karşılık yüzde 7,3’ü hiç katılmamıştır. Yöneticilerden 34-44 yaş grubu arasında bulunanların yüzde 25,5’i her zaman, yüzde 34’ü çok, yüzde 19,1’i orta, yüzde 14,9’u az katılmış, yüzde 6,4’ü ise hiç katılmamıştır. 45-54 yaş grubundaki yöneticilerin ise yüzde 44,4’ü her zaman, yüzde 27,8’i çok, yüzde 22,2’si orta derecede katılmakta ve yüzde 5,6’sı asla katılmamaktadır. 55-+ yaş grubundaki yöneticilerin yüzde 100’ü bu düşünceye katılmaktadır.

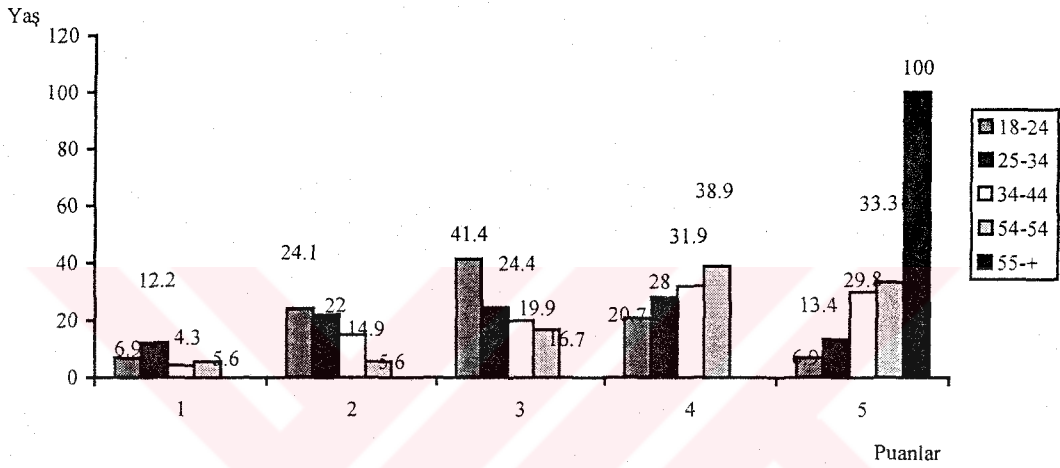


Grafik 4. 2: Yaş ile Dem23 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Astların görüşlerine başvuran yöneticilerin ileri yaş gruplarında bulunduğu görülebilir. Zaten bu durumu, artan yaşa karşılık düşünceyi her zaman benimseyen yönetici sayısının artması desteklemektedir.

18-24 yaş arasındaki yöneticilerin yüzde 6,9’u "Astların inisiyatif kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi başarıya götürür." sorusuna her zaman, yüzde 20,7’si çok, yüzde 41,4’ü orta derecede, yüzde 24,1’i az katılmış ve yüzde 6,9’u hiç

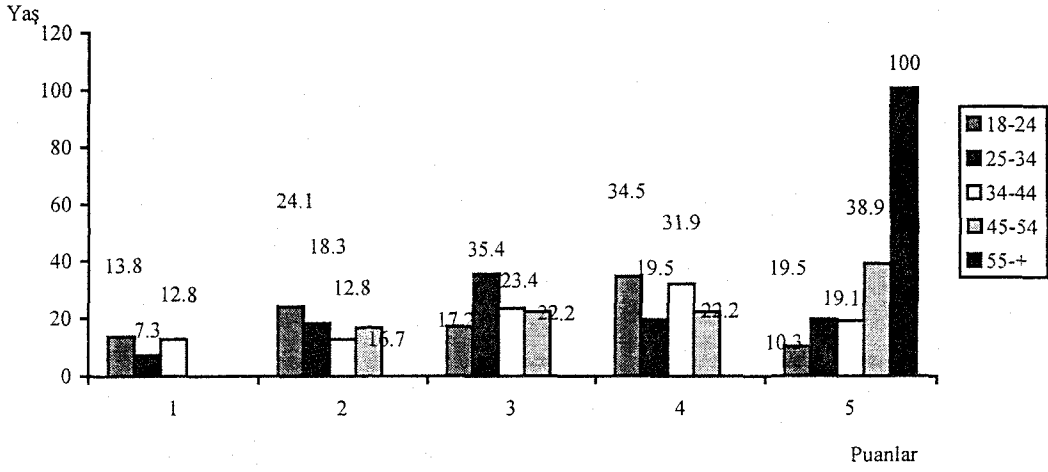
katılmamıştır. 25-34 yaş arasındakilerin yüzde 13,4'ü her zaman, yüzde 28'i çok, yüzde 24,4'ü orta, yüzde 22'si az katılmakta, yüzde 12,2'si ise hiç katılmamaktadır. 34-44 yaş arasındakilerin yüzde 29,8'i her zaman, yüzde 31,9'u çok, yüzde 19,1'i orta, yüzde 14,9'u az katılmakta buna karşılık yüzde 4,3'ü hiç katılmamaktadır. 45-54 yaş grubunda ise yöneticilerin yüzde 33,3'ü her zaman, yüzde 38,9'u çok, yüzde 16,7'si orta, yüzde 5,6'sı az katılırken yüzde 5,6'sı hiç katılmamaktadır. Son olarak, 55-+ yaş grubundaki yöneticilerin yüzde 100'ü her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir.



Grafik 4.3 : Yaş ile Dem24 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Yöneticilerin astlara inisyatif kullandırma durumu, yaşlarına bağlı olarak artmaktadır. O halde yaşlı yöneticiler genç yöneticilere göre daha fazla inisyatif sahibidir denilebilir.

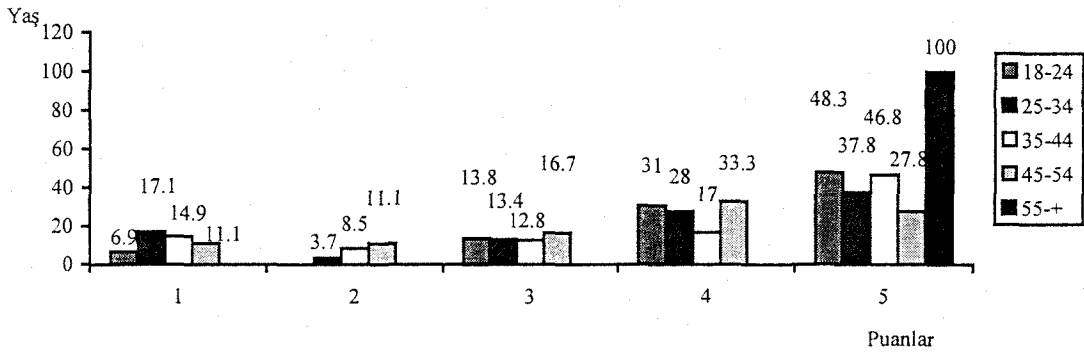
En küçük yaş grubu olan 18-24 arasındaki yöneticilerin yüzde 13,8'i "Astlara arkadaş gibi davranmak, doğru değildir." düşüncesine hiç katılmıyorum, yüzde 24,1'i az, yüzde 17,2'si orta, yüzde 34,5'i çok ve yüzde 10,3'ü her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. 25-34 yaş grubundaki yöneticilerin yüzde 7,3'ü hiç katılmamakta, 18,3'ü az katılmakta, 35,4'ü orta derecede, yüzde 19,5'i çok ve yine yüzde 19,5'i her zaman katılmaktadır. 34-44 yaş arasındaki yöneticilerin ise yüzde 12,8'i hiç katılmamış, yine yüzde 12,8'i az, yüzde 23,4'ü orta, yüzde 31,9'u çok ve yüzde 19,1'i her zaman katılmıştır. 45-54 yaş grubundakilerin yüzde 16,7'si az, yüzde 22,2'si orta, yine yüzde 22,2'si çok ve yüzde 38,9'u her zaman katıldıklarını belirtmişlerdir. Son olarak 55-+ yaş grubundaki yöneticilerin yüzde 100'ü her zaman katılmaktadır.



Grafik 4. 4: Yaş ile Dem26 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Bu düşünceye genelde tüm yaş grubundaki yöneticiler katılmaktadır. Özellikle yaşlı yöneticiler astlara samimi davranmanın doğru olmadığını düşünmektedir. Bu fikre katılmayan yöneticiler en çok 18-24 yaş arasında bulunmaktadır.

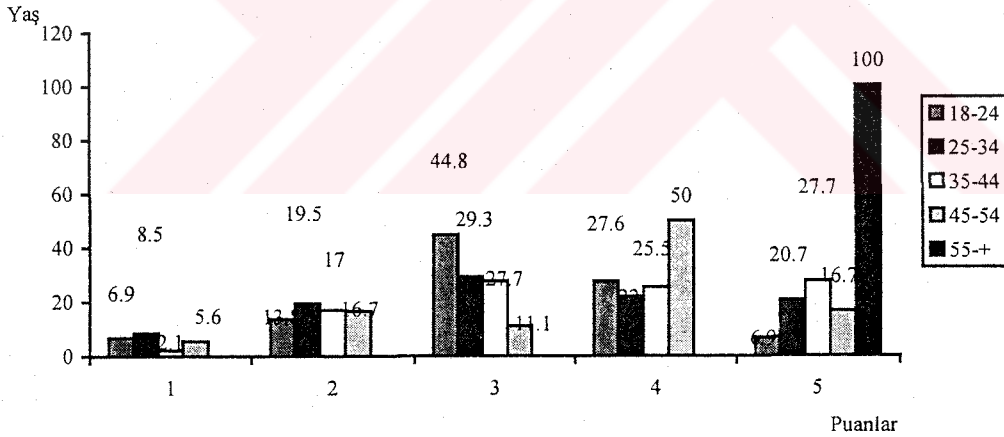
"Nedenlerini açıklamadan eleştiride bulunmamak gerekir." düşüncesine 18-24 yaş arasındaki yöneticilerin yüzde 6,9'u hiç katılmamakta, yüzde 13,8'orta derecede, yüzde 31'i çok, ve yüzde 48,3'ü her zaman katılmakta, 25-34 yaş arasındaki yöneticilerin yüzde 17,1'i asla katılmamakta, yüzde 3,7'si az, yüzde 13,4'ü orta, yüzde 28'i çok ve yüzde 37,8'i her zaman katılmakta, 35-44 yaş arasındakilerin yüzde 14,9'u hiç katılmamakta, yüzde 8,5'i az, yüzde 12,8'orta, yüzde 17'si çok ve yüzde 46,8'i her zaman katılmakta, 45-54 yaş grubunda bulunanların yüzde 11,1'i asla katılmam, yine yüzde 11,1 az, yüzde 16,7'si orta, yüzde 33,3'ü çok ve yüzde 27,8'i her zaman katılımı cevabını vermişlerdir. 55-+ yaş arasındakilerin ise yüzde 100'ü her zaman katılmıştır.



Grafik 4. 5: Yaş ile Dem27 Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Her yaş grubuna giren yöneticiler genelde eleştiride bulunurken nedenlerini açıklamanın gerektiğine inanmaktadırlar. Bu düşünceyi benimsemeyen yöneticiler grubu karşılaştırıldığında, en çok 35-44 yaş grubu ile 45-54 yaş grubundaki yöneticilerin reddettiği görülebilir.

"Sosyal faaliyetler düzenlemeleri için astlarıma imkan hazırlarım." Bu düşünceye 18-24 yaş grubundaki yöneticilerin yüzde 6,9'u hiç katılmamış, yüzde 13,8'i az, yüzde 44,8'i orta, yüzde 27,6'sı çok ve yüzde 6,9'u her zaman katılmıştır. 25-34 yaş grubundakilerin yüzde 8,5'i asla katılmamakta, yüzde 19,5'i az, yüzde 29,3'ü orta, yüzde 22'si çok ve yüzde 20,7'si her zaman katılmaktadır. 35-44 yaş grubu arasındaki yöneticilerin yüzde 2,1'i hiç katılmamış, yüzde 17'si az, yüzde 27,7'si orta, yüzde 25,5'i çok ve yüzde 27,7'si ise her zaman katılmıştır. 45-54 yaş grubunda da yöneticilerin yüzde 5,6'si hiç katılmamış, yüzde 16,7'si az, yüzde 11,1'i orta, yüzde 50'si çok ve yüzde 16,7'si her zaman katılmıştır. Geriye kalan 55-+ yaş grubundaki yöneticilerin yüzde 100'ü her zaman katılıyor cevabını vermişlerdir.



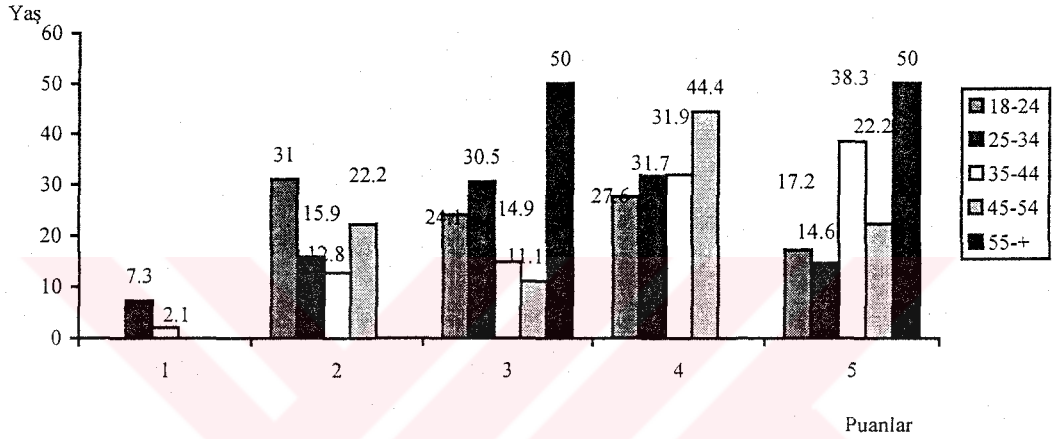
Grafik 4. 6: Yaş ile Dem28 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Bu veriler doğrultusunda genç yöneticiler, yaşlı yöneticilere göre astlara sosyal faaliyetler düzenlemeleri için daha fazla imkan hazırlamaktadırlar.

4.5.1.2. Yaş ile Karizmatik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

18-24 yaş arasında bulunan yöneticilerin yüzde 31'i "Astlarımı iyi bir iş yaptığı zaman formel ödüllerin yanısıra özel olarak ödüllendirir ve ruhunu okşayıcı sözler söylerim." fikrine az, yüzde 24,1'i orta, yüzde 27,6'sı çok ve yüzde 17,2'si her zaman

katılıyorum, 25-34 yaş grubundakilerin yüzde 7,3'ü asla katılmıyorum, yüzde 15,9'u az, yüzde 30,5'i orta, yüzde 31,7'si çok ve yüzde 14,6'sı her zaman katılıyorum, 35-44 yaş arasındaki yöneticilerin yüzde 2,1'i hiç katılmıyorum, yüzde 12,8'i az, yüzde 14,9'u orta, yüzde 31,9'u çok ve yüzde 38,3'ü her zaman katılıyorum, 45-54 yaş arasındaki yöneticilerin yüzde 22,2'si az, yüzde 11,1'i orta, yüzde 44,4'ü çok ve yüzde 22,2'si her zaman katılıyorum, son olarak 55-+ yaş grubundaki yöneticilerin yüzde 50'si orta derecede, yüzde 50'si ise her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir.

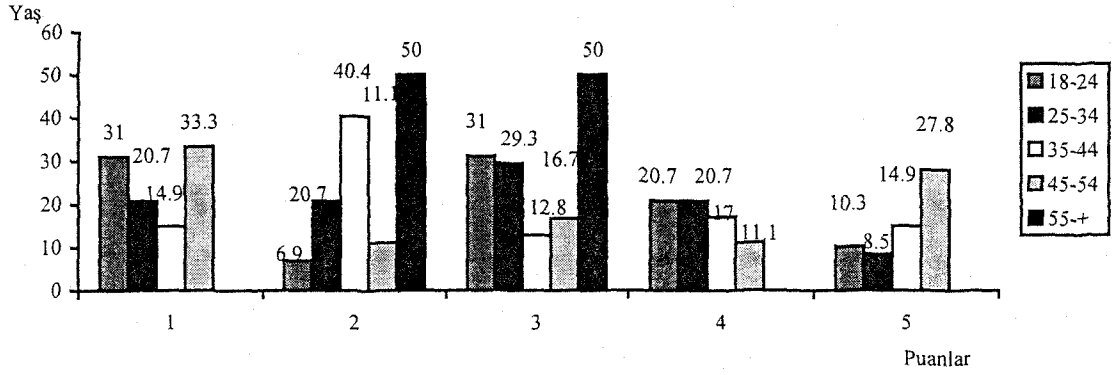


Grafik 4. 7: Yaş ile Kar35 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler

Bu görüşe hiç katılmayan yöneticilerin 25-34 ve 35-44 yaş arasında bulunması dikkat çekicidir. Yöneticilerin yaşları arttıkça bu fikre katılım eğilimleri artmaktadır. Astlara sadece formel nitelikli ödüller vermenin yeterli olmayacağı ayrıca onların tatminiyle ilgili olan kişisel ödüller vermenin de gerektiğini yaşlı yöneticiler daha iyi anlayabilir.

"Astlar, ücretsiz bile olsa fazla mesai talebimi isteyerek kabul ederler." sorusuna 18-24 yaş arasındaki yöneticilerin yüzde 31'i hiç katılmam, yüzde 6,9'u az, yüzde 31'i orta, yüzde 20,7'si çok ve yüzde 10,3'ü her zaman katılımı cevabını vermişlerdir. Daha üst yaş grubu olan 25-34 arasındaki yöneticilerin yüzde 20,7'si hiç katılmamış, yine yüzde 20,7'si az, yüzde 29,3'ü orta, yüzde 20,7'si çok ve yüzde 8,5'i her zaman katılmıştır. 35-44 yaş grubunda da yöneticilerin yüzde 14,9'u hiç katılmadıklarını buna karşılık yüzde 40,4'ü az, yüzde 12,8'i orta, yüzde 17'si çok ve yüzde 14,9'u her zaman katıldıklarını belirtmişlerdir. 45-54 yaş arasında bulunan yöneticilerin ise yüzde 33,3'ü hiç katılmamış, yüzde 11,1'az, yüzde 16,7'si orta, yüzde

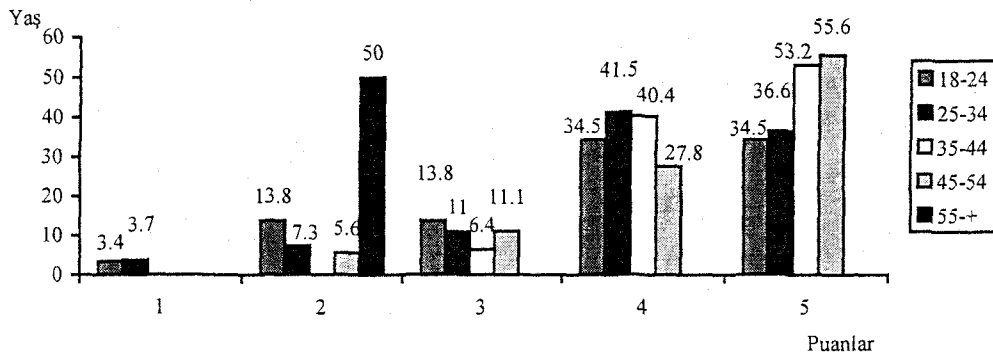
11,1'i çok ve yüzde 27,8'i her zaman katılmıştır. Son olarak 55-+ yaş arasında bulunanların yarısı az yarısı da orta derecede katılmaktadır.



Grafik 4. 8: Yaş ile Kar37 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

4.5.1.3. Yaş ile Otoriter Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

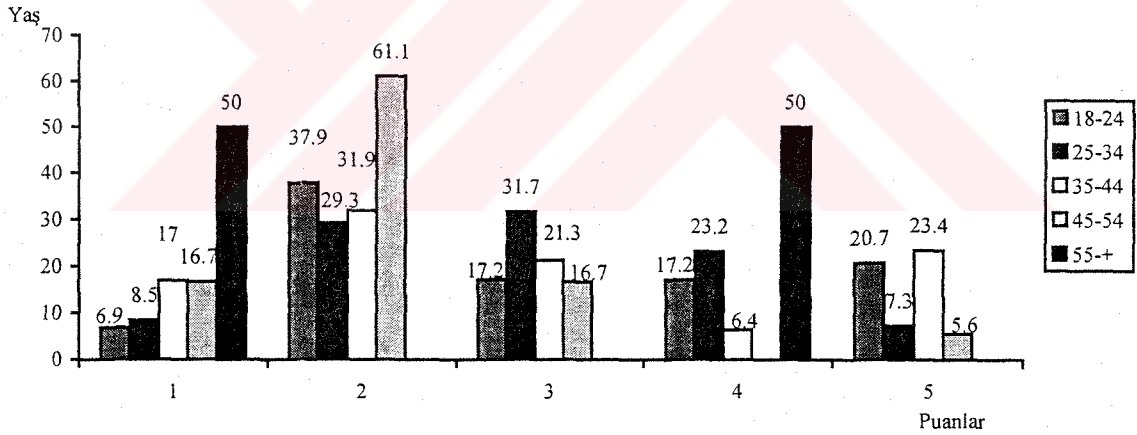
"İyi yapılmayan işi (yetersiz çalışmayı) eleştiririm." düşüncesine 18-24 yaş arasındaki yöneticilerin yüzde 3,4'ü hiç katılmıyorum, yüzde 13,8'i az katılıyorum, yine yüzde 13,8'i orta, yüzde 34,5'i çok ve yüzde 34,5'i her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. 25-35 yaş arasındakilerin yüzde 3,7'si hiç katılmamış, yüzde 7,3'ü az, yüzde 11'i orta, yüzde 41,5'i çok ve yüzde 36,6'sı her zaman katılmıştır. 35-44 yaş arasında bulunanların hepsi bu düşünceye katılmıştır. Katılım oranları ise şöyledir: yüzde 6,4'ü orta, yüzde 40,4'ü çok ve yüzde 53,2'si her zaman. 45-54 yaş arasındaki yöneticilerin ise yüzde 5,6'sı az, yüzde 11,1'i orta, yüzde 27,8'i çok ve yüzde 55,6'si her zaman katılmakta, son yaş grubu olan 55-+ arasındaki yöneticilerin de yüzde 50'si az, yüzde 50'si ise her zaman katılmaktadır.



Grafik 4. 9: Yaş ile Ot2 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Yaş ile bu düşünceye her zaman katılım oranları arasında doğru orantının mevcut olduğu görülebilir. Bir başka ifadeyle yaş ilerledikçe yöneticilerin bu fikre her zaman katılım oranları artmaktadır. Hatta ilk iki yaş grubundaki yöneticilerden bu fikri reddedenler bulunmakla birlikte, 35 ve daha büyük yaş gruplarındaki yöneticilerin az da olsa tamamı kabul etmektedir.

En genç yöneticilerin bulunduğu 18-24 yaş arasındaki yöneticilerin yüzde 6,9'u "Çoğu zaman azarlanmayı hak eden astlar bulunmaktadır." düşüncesine hiç katılmamakta, yüzde 37,9'u az, yüzde 17,2'si orta, yine yüzde 17,2'si çok ve yüzde 20,7'si her zaman katılmakta, 25-34 yaş arasındakilerin yüzde 8,5'i hiç katılmamakta, yüzde 29,3'ü az, yüzde 31,7'si orta, yüzde 23,2'si çok ve yüzde 7,3'ü her zaman katılmakta, 35-44 yaş arasındaki yöneticilerin yüzde 17'si hiç katılmamış, yüzde 31,9'u az, yüzde 21,3'ü orta, yüzde 6,4'ü çok ve yüzde 23,4'ü her zaman katılmış, son yaş grubu olarak 55-+ arasındaki yöneticilerin yüzde 50'si hiç katılmamakta, yüzde 50'si ise çok katılmaktadır.

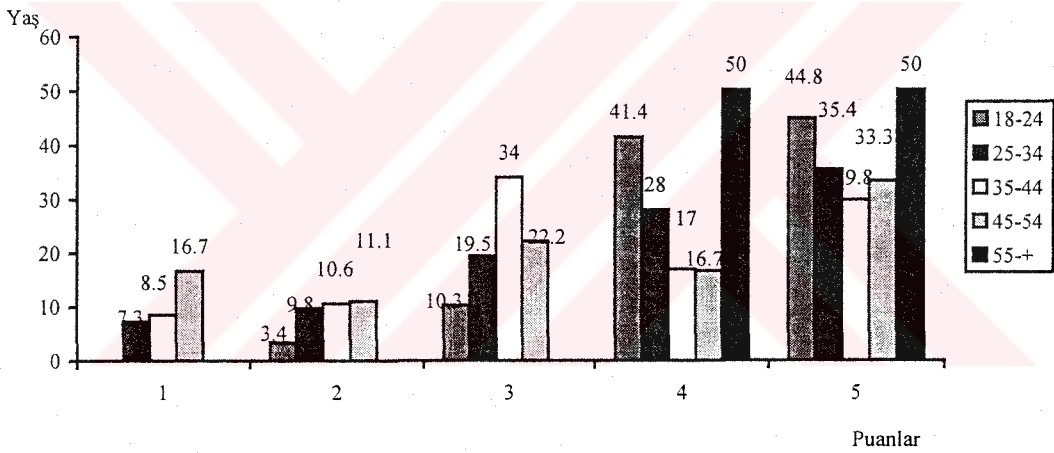


Grafik 4. 10: Yaş ile Ot9 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Astların azarlanması gerektiği düşüncesine en çok genç yöneticiler katılmıştır. Yaş ile bu fikre katılım oranı arasında ters orantı vardır. Yaş ilerledikçe düşünceye katılım eğilimi azalmaktadır. Hatta en büyük yaş grubundaki yöneticilerden bu fikre çok katılanlar bulunmamaktadır.

4.5.1.4. Yaş ile Serbest Bırakıcı Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

"Astların kendilerini yetiştirmeleri ve beceri kazanmaları kişisel çabalarına bağlıdır." Bu düşünceye 18-24 yaş arasındaki yöneticilerin yüzde 3,4'ü az, yüzde 10,3'ü orta, yüzde 41,4'ü çok ve yüzde 44,8'i her zaman katılıyorum, 25-34 yaş arasındakilerin yüzde 7,3'ü asla katılmam, yüzde 9,8'i az, yüzde 19,5'i orta, yüzde 28'i çok ve yüzde 35,4'ü her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. 35-44 yaş arasında bulunan yöneticilerin yüzde 8,5'i hiç katılmamış, yüzde 10,6'sı az, yüzde 34'ü orta, yüzde 17'si çok ve yüzde 29,8'i her zaman katılmıştır. 45-54 yaş arasındaki yöneticilerin ise yüzde 16,7'si hiç katılmamış, yüzde 11,1'i az, yüzde 22,2'si orta, yüzde 16,7'si çok ve yüzde 33,3'ü her zaman katılmıştır. Son olarak 55+ yaş arasındakilerin yüzde 50'si çok ve yüzde 50'si her zaman katılmaktadır.



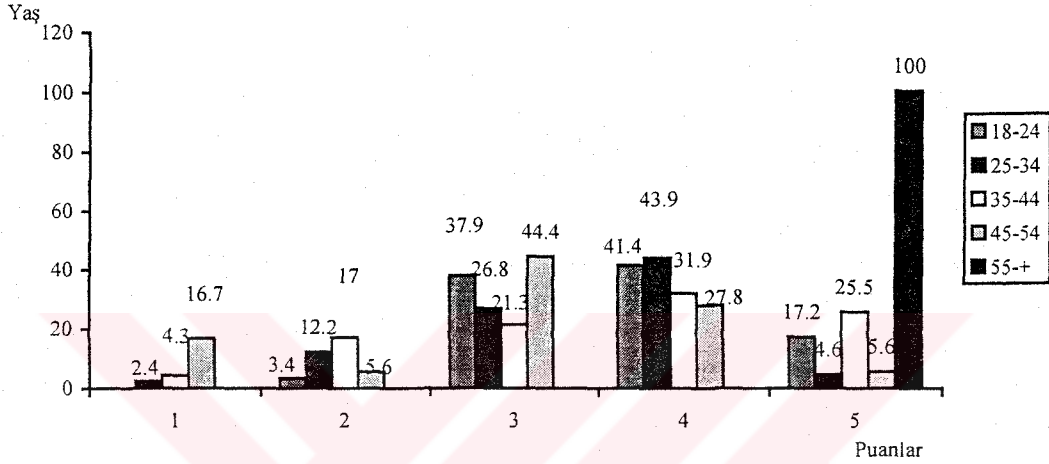
Grafik 4. 11: Yaş ile Serbest Bırakıcı Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

"Astların yetiştirmeleri kendi çabalarına bağlıdır." düşüncesine daha çok en genç ve en yaşlı yöneticiler katılmıştır. Bu gruba giren yöneticilerden hiçbiri, bu düşünceyi reddetmemiştir. Ayrıca yöneticilerin yaşları ilerledikçe bu fikre katılım eğilimi azalmaktadır.

4.5.1.5. Yaş ile Yönetimsel Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

18-24 yaş arasındaki yöneticilerin yüzde 3,4'ü "Astlarımda görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usüllerine göre belirlerim." düşüncesine az, yüzde 37,9'u orta, yüzde 41,4'ü çok ve yüzde 17,2'si her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. 25-34 yaş arasındakilerin de yüzde 2,4'ü hiç katılmamış, yüzde

12,2'si az, yüzde 26,8'i orta, yüzde 43,9'u çok ve yüzde 14,6'sı her zaman katılmıştır. 35-44 yaş arasında bulunan yöneticilerin yüzde 4,3'ü asla katılmamış, yüzde 17'si az, yüzde 21,3'ü orta, yüzde 31,9'u çok ve yüzde 25,5'i her zaman katılmıştır. Yöneticilerden 45-54 yaş arasına girenlerin ise yüzde 16,7'si hiç katılmamakta, yüzde 5,6'sı az, yüzde 44,4'ü orta, yüzde 27,8'i çok ve yüzde 5,6'sı her zaman katılmaktadır. Geriye kalan yöneticilerin ise yüzde 100'ü her zaman katıldıklarını belirtmişlerdir.



Grafik 4. 12: Yaş ile Yön45 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Astların görevlerini, yetki ve sorumluluklarını örgüt politikaları çerçevesinde belirlemek fikrine her yaş grubundaki yöneticiler belirli oranlarda katılmıştır. Ancak bu fikre hiç katılmayan yöneticiler de vardır ve bunlar, en genç ve en yaşlı yönetici grubuna girmektedir.

4.5.2. Endüstriyel Örgüt Yöneticilerinin Eğitim Durumları ile Liderlik Biçimleri Arasında Kurulan İlişki

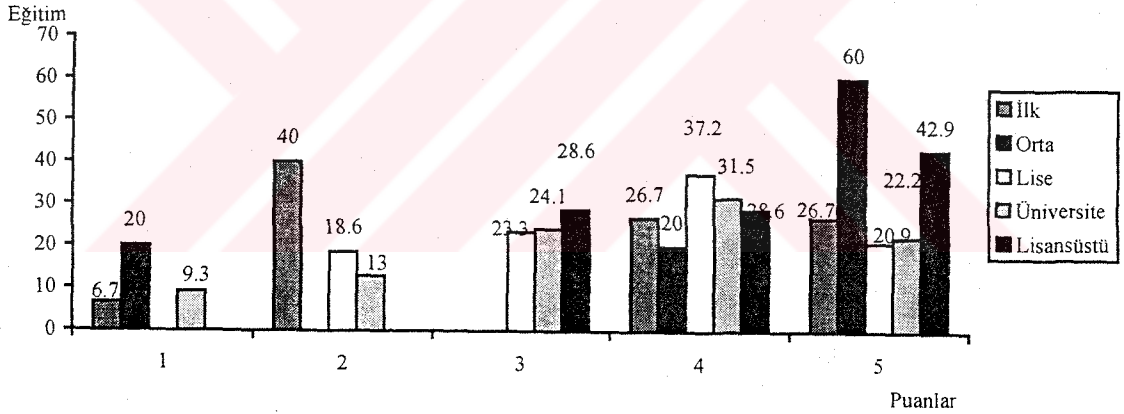
Yöneticilerin eğitim durumları (bağımsız değişken) ile araştırılan liderlik biçimleri (bağımlı değişken) arasında anlamlı ilişkiler vardır. Ancak serbest bırakıcı liderlik biçimini belirlemek amacıyla sorulan sorulardan sadece bir tanesi eğitimle ilgilidir.

Bağımsız değişken olan eğitim ile aralarında anlamlı ilişki bulunan bağımlı değişkenler şunlardır: Dem23, dem25, dem27, dem28, dem29, dem30, kar32, kar36,

kar37, kar38, kar39, ot10, ot4, ot6, ot8, ser13, yön42, yön43, yön44, yön45, yön48, yön49.

4.5.2.1. Eğitim ve Demokratik Liderlik Biçimi Arasındaki İlişki

“Önemli konularda işe başlamadan önce, astlarımın görüşünü alırım.” görüşü ile eğitim arasında kurulan ilişki şöyledir: İlkokul mezunu yöneticilerin yüzde 6,7’si hiç katılmamış, yüzde 40’ı az, yüzde 26,7’si çok ve yine yüzde 26,7’si her zaman, yöneticilerden ortaokul mezunu olanların yüzde 20’si hiç katılmamış, yine yüzde 20’si çok, yüzde 60’ı her zaman, lise mezunlarının; yüzde 18,6’sı az, yüzde 23,3’ü orta, yüzde 37,2’si çok ve yüzde 20,9’u her zaman, üniversite mezunu yöneticilerin; yüzde 9,3’ü asla katılmamış, yüzde 13’ü az, yüzde 24,1’i orta, yüzde 31,5’i çok ve yüzde 22,2’si her zaman, lisansüstü mezunu yöneticilerin; yüzde 28,6’sı orta, yine yüzde 28,6’sı çok ve yüzde 42,9’u her zaman katılmıştır.

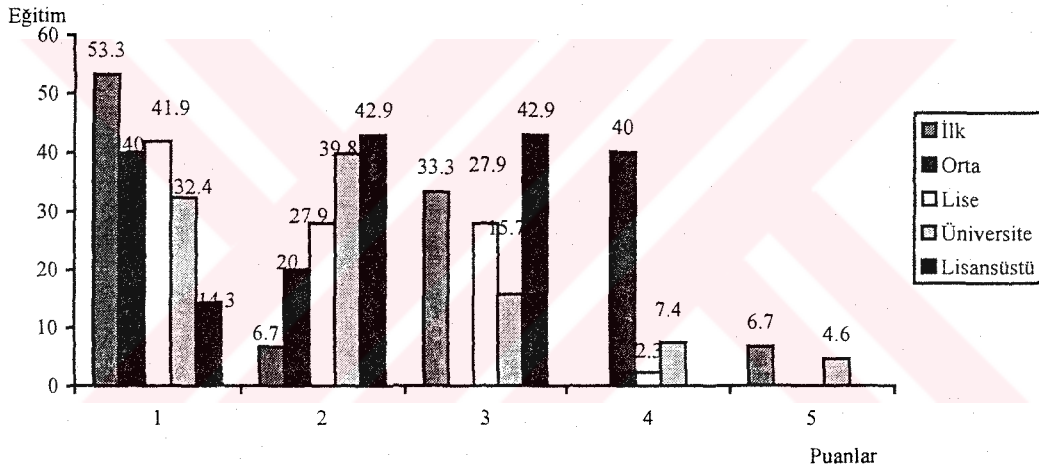


Grafik 4. 13: Eğitim ile Dem23 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Önemli konularda işe başlamadan önce astların görüşüne başvurmak fikrine en çok lisansüstü eğitime sahip yöneticiler katılmıştır. Bu fikre hiç katılmayan veya az katılan yöneticilerin çoğunluğu ise ilkokul mezunudur. Ancak üniversite mezunu olupta bu fikre hiç katılmayan yöneticiler de bulunmaktadır.

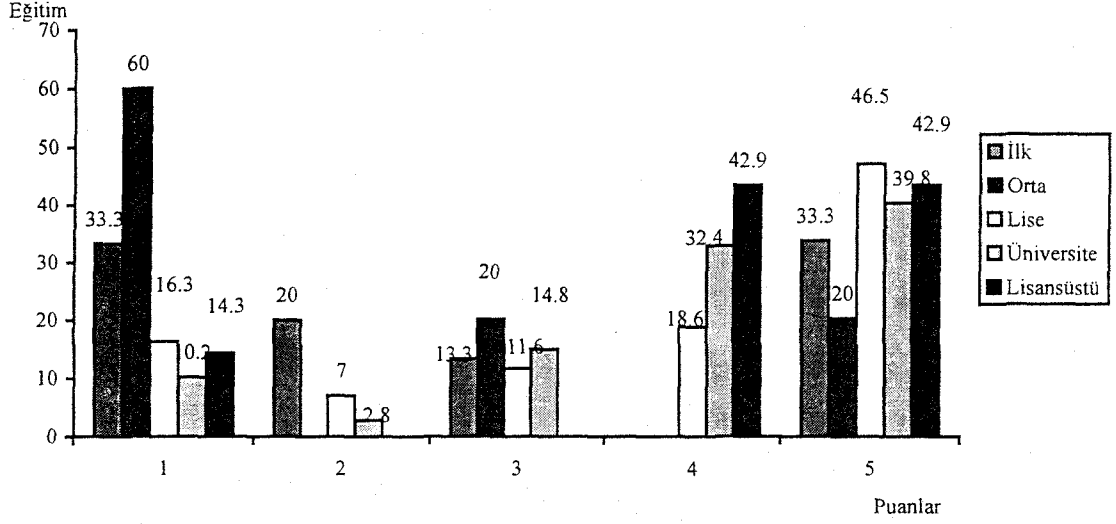
“Astlarımı çok az denetlemek isterim. Fakat işlerin yolunda gitmesi için astları sık sık denetlemek gerekir.” düşüncesine her zaman ve çok katılan yönetici sayısı tüm eğitim gruplarında azdır ve “astları sık sık denetlemek gerekir” düşüncesini benimseyenler ise orta derecede katılan kişilerdir. Bu sonuca, çeşitli eğitim

seviyelerinde bulunan yöneticilerin alternatif şıklara verdikleri cevaplardan ulaşılmıştır. Şöyle ki, ilkokul mezunu yöneticilerin yüzde 53,3'ü hiç katılmamış, yüzde 6,7'si az, yüzde 33,3'ü çok ve yüzde 6,7'si her zaman katılmıştır. Yöneticilerden ortaokul mezunu olanların yüzde 40'ı hiç katılmamakta, yüzde 20'si az ve yüzde 40'ı çok katılmaktadır. Liseden mezun olan yöneticilerin yüzde 41,9'u hiç katılmamış, yüzde 27,9'u az, yine yüzde 27,9'u orta ve yüzde 2,3'ü çok katılmıştır. Üniversiteli yöneticilerin ise yüzde 32,4'ü hiç katılmam, yüzde 39,8'i az, yüzde 15,7'si orta, yüzde 7,4'ü çok ve yüzde 4,6'sı her zaman katılımı cevabını vermişlerdir. Son olarak lisansüstü eğitim almış yöneticilerin yüzde 14,3'ü hiç katılmamış, yüzde 42,9'u az, yine yüzde 42,9'u orta derecede katılmıştır.



Grafik 4. 14: Eğitim ile Dem25 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

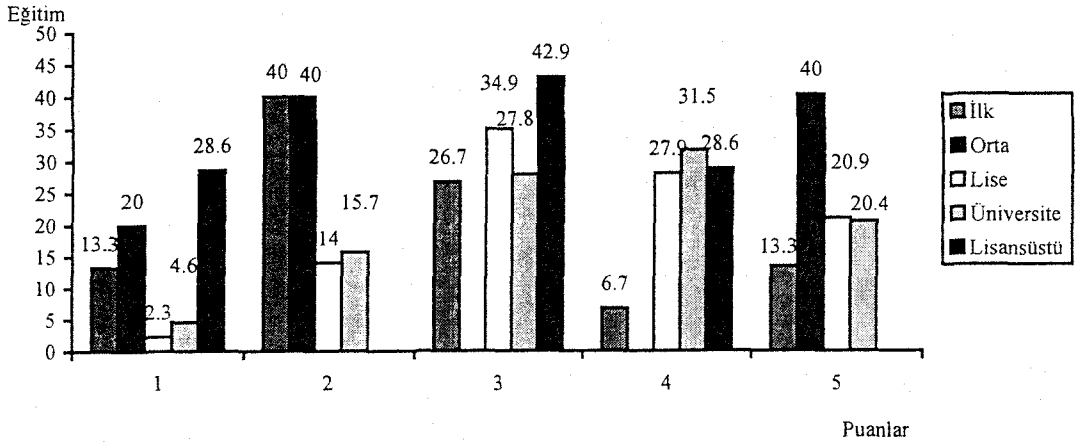
"Nedenlerini açıklamadan eleştiride bulunmamak gerekir." sorusuna ilkokul mezunu yöneticilerin yüzde 33,3'ü asla katılmıyorum, yüzde 20'si az, yüzde 13,3'orta, ve yüzde 3,4'ü her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. Ortaokul mezunu yöneticilerin yüzde 60'ı hiç katılmamakta, yüzde 20'si orta ve yine yüzde 20'si her zaman katılmaktadır. Liseden mezun olan yöneticilerin yüzde 16,3'sı hiç katılmamış, yüzde 7'si az, yüzde 11,6'sı orta, yüzde 18,6'sı çok ve yüzde 46,5'ini her zaman katılmıştır. Üniversite mezunu yöneticilerin yüzde 10,2'si hiç katılmamış, yüzde 2,8'i az, yüzde 14,6'i orta, yüzde 32,4'ü çok, ve yüzde 39,8'i her zaman katılmıştır. Lisansüstü mezunu yöneticilerin ise yüzde 14,3'ü hiç katılmadığını, yüzde 42,9'u çok ve yine yüzde 42,9'u her zaman katıldığını belirtmiştir.



Grafik 4. 15: Eğitim ile Dem 27 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Eleştiri nedenlerini açıklamak fikrine çok ve her zaman katılan yöneticiler lise, üniversite ve lisansüstü mezunu olduğu görülebilir. Bu fikre ilkokul mezunu yöneticilerin katılımı çok azdır. Dolayısıyla fikre hiç katılmayan yöneticiler ilk ve ortaokul mezunu kişilerdir.

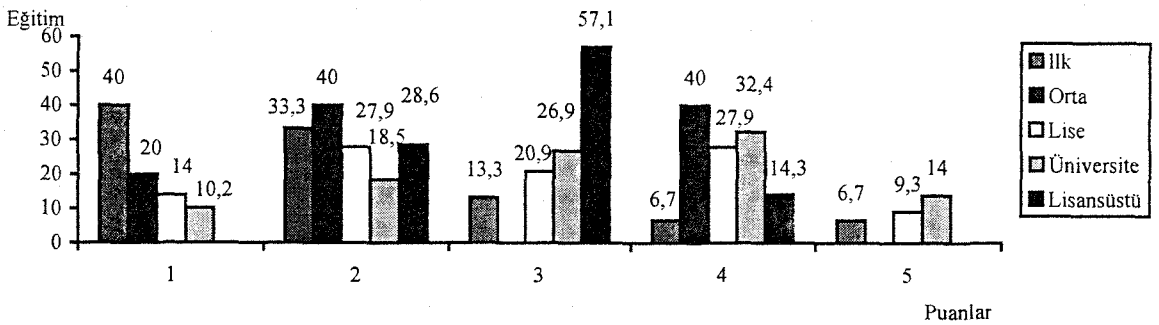
"Sosyal faaliyetler düzenlemeleri için astlarıma imkan hazırlarım." sorusuna ilkokul mezunu yöneticilerin yüzde 13,3'ü hiç katılmamış, yüzde 40'ı az, yüzde 26,7'si orta, yüzde 6,7'si çok ve yüzde 13,3'ü her zaman katılmıştır. Ortaokul mezunlarının yüzde 20'si asla katılmamış, yüzde 40'ı az, ve yine yüzde 40'ı her zaman katılmıştır. Lise mezunu yöneticilerin de yüzde 2,3'ü hiç katılmamakta, yüzde 14'ü az, yüzde 34,9'u orta, yüzde 27,9'u çok ve yüzde 20,9'u her zaman katılmaktadır. Üniversite mezunu yöneticilerin ise yüzde 4,6'sı hiç katılmamış, yüzde 15,7'si az, yüzde 27,8'i orta, yüzde 31,5'i çok ve yüzde 20,4'ü her zaman katılmıştır. Son olarak, lisansüstü mezunu yöneticilerin yüzde 28,6'sı hiç katılmamış, yüzde 42,9'u orta, yüzde 28,6'sı çok katılmıştır.



Grafik 4. 16: Eğitim ile Dem28 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Sosyal faaliyetler düzenlemek konusuna en çok ilk ve ortaokul mezunu yöneticiler olumsuz cevaplar vermişlerdir. Yöneticiler, eğitim seviyesi yükseldikçe sosyal faaliyetlerin bir ihtiyaç olduğunu daha çok kabul etmektedirler.

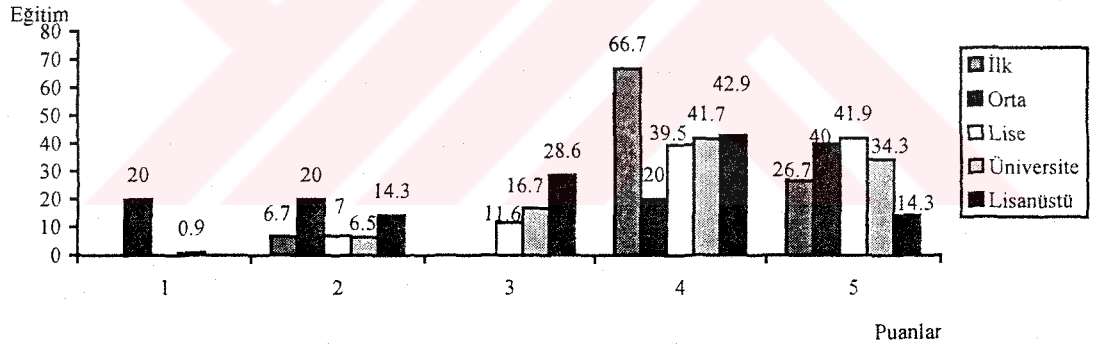
Yöneticilerden ilkokul mezunu olanların yüzde 40'ı "Gerektiği zaman astarımın odalarına giderek, başkalarının yanında överek onurlandırırım." düşüncesine hiç katılmamış, yüzde 33,3'ü az, yüzde 13,3'ü orta, yüzde 6,7'si çok ve yine yüzde 6,7'si her zaman katılmıştır. Ortaokul mezunu yöneticilerin yüzde 20'si asla katılmamakta, yüzde 40'ı az katılmakta, ve yine yüzde 40'ı çok katılmaktadır. Üniversiteli yöneticilerin ise yüzde 10,2'si hiç katılmamış, yüzde 18,5'i az, yüzde 26,9'u orta, yüzde 32,4'ü çok ve yüzde 12'si her zaman katılmıştır. Son eğitim grubu olarak lisansüstü mezunu yöneticilerin yüzde 28,6'sı az, yüzde 57,1'i orta, yüzde 28,7'si çok ve yüzde 10,1'i her zaman katılıyorum cevabını vermiştir.



Grafik 4. 17: Eğitim ile Dem29 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Bu düşünceye en çok ilkokul mezunu yöneticiler, hiç katılmamakta veya çok az katılmaktadırlar. Yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe bu oranın düştüğü söylenebilir. Bir başka ifadeyle yüksek eğitim seviyesi, yöneticilere astların maddi ihtiyaçların dışında başka gereksinimleri bulunduğunu göstermektedir.

"Problem çıktığında astlarımla karşılıklı olarak tartışır ve çözüm önerileri getiririm." Bu düşünceye yöneticilerden ilkokul mezunu olanların yüzde 6,7'si az, yüzde 66,7'si çok ve yüzde 26,7'si her zaman katılmıştır. Ortaokul mezunlarının yüzde 20'si asla katılmamış, yüzde 20'si az, ve yine yüzde 20'si çok ve yüzde 40'ı her zaman katılmıştır. Lise mezunu yöneticilerin de yüzde 7'si az, yüzde 11,6'sı orta, yüzde 39,5'i çok ve yüzde 41,9'u her zaman katılmaktadır. Üniversite mezunu yöneticilerin ise yüzde 0,9'u hiç katılmamış, yüzde 6,5'i az, yüzde 16,7'si orta, yüzde 41,7'si çok ve yüzde 34,3'ü her zaman katılmıştır. Son olarak, lisansüstü mezunu yöneticilerin yüzde 14,3'ü az, yüzde 28,6'sı orta, yüzde 42,9'u çok ve yüzde 14,3'ü her zaman katılmıştır.



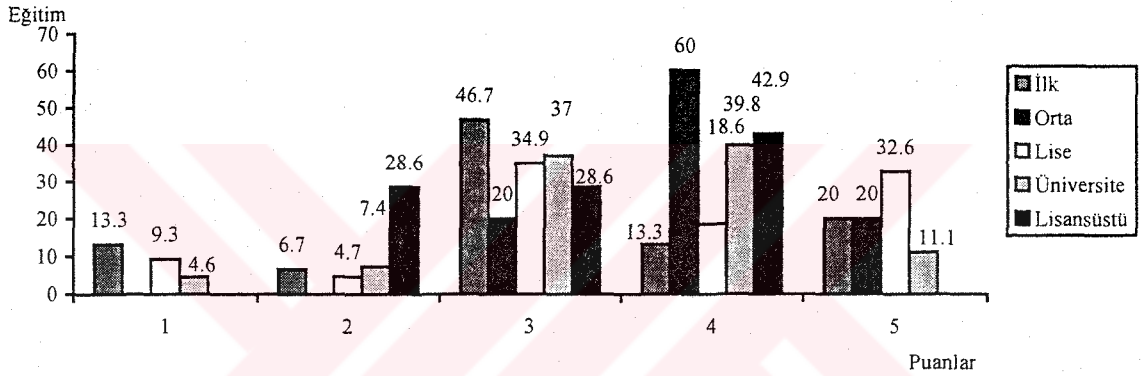
Grafik 4. 18: Eğitim ile Dem30 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Problemleri astlarla tartışmak ve çözüm önerileri getirmek fikrine yöneticilerin çoğu katılmaktadır. Ancak düşünceyi benimsemeyen yöneticiler de bulunmaktadır. İlkokul mezunu yöneticilerin çoğunluğu bu fikre her zaman ve çok katılırken ortaokul mezunu yöneticilerinden önemli bir bölümünün astlara yönelik bu düşünceye katılmaması dikkat çekicidir. Diğer eğitim seviyesindeki yöneticilerin ise fikre katılmama eğilimi düşüktür.

4.5.2.2. Eğitim ve Karizmatik Liderlik Biçimi Arasındaki İlişki

İlkokul mezunu yöneticilerin yüzde 13,3'ü "Astlar, her zaman ve her konuda haklı olduğumu ve kendilerini düşündüğümü bilmektedir." düşüncesine hiç

katılmamakta, yüzde 6,7'si az, yüzde 46,7'si orta, yüzde 13,3'ü çok ve yüzde 20'si her zaman katılmaktadır. Ortaokul mezunlarının yüzde 20'si asla katılmamakta, yüzde 60'ı çok ve yüzde 20'si her zaman katılmaktadır. Lise mezunu yöneticilerin de yüzde 9,3'ü hiç katılmamakta, yüzde 4,7'si az, yüzde 34,9'u orta, yüzde 18,6'sı çok ve yüzde 32,6'sı her zaman katılmaktadır. Üniversite mezunu yöneticilerin ise yüzde 4,6'sı hiç katılmamış, yüzde 7,4'ü az, yüzde 37'si orta, yüzde 39,8'i çok ve yüzde 11,1'i her zaman katılmıştır. Son olarak, lisansüstü mezunu yöneticilerin yüzde 26,8'i az, yine yüzde 28,6'sı orta ve yüzde 42,9'u çok katılmıştır.

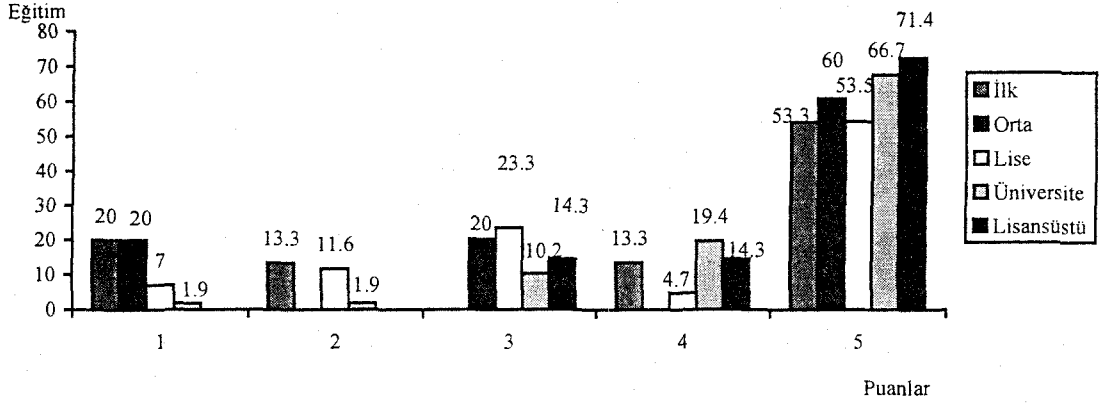


Grafik 4. 19: Eğitim ile Kar32 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Bu düşünceye en büyük katılım, ortaokul mezunu yöneticiler arasından çıkmıştır. Ortaokul mezunu yöneticilerinin hiçbiri, "hiç katılmıyorum" veya "az katılıyorum" şikkını işaretlememişlerdir. Ayrıca lisansüstü eğitim görmüş yöneticiler de ne "hiç katılmıyorum" ne de "her zaman katılıyorum" cevabını vermişlerdir.

"Mevcut uygulamalarda yenilik yapmak, astlar arasında uyumsuzluğa neden olur. Bu yüzden yeniliğe açık olmak gereksizdir." sorusuna çeşitli eğitim seviyesindeki yöneticilerin katılım oranları şöyledir: İlkokul mezunu yöneticilerin yüzde 20'si hiç katılmamakta, yüzde 13,3'ü az, yine yüzde 13,3'ü çok ve yüzde 53,3'ü her zaman katılmakta, ortaokuldan mezun olanların yüzde 20'si hiç katılmamış, yine yüzde 20'si orta ve yüzde 60'ı her zaman katılmış, lise mezunu yöneticilerin yüzde 7'si hiç katılmamış, yüzde 11,6'sı az, yüzde 23,3'ü orta, yüzde 4,7'si çok ve yüzde 53,5'i her zaman katılmıştır, Üniversiteden mezun olan yöneticilerin de yüzde 1,9'u hiç katılmamış, yine yüzde 1,9'u az, yüzde 10,2'si orta, yüzde 19,4'ü çok ve yüzde 71,4'ü

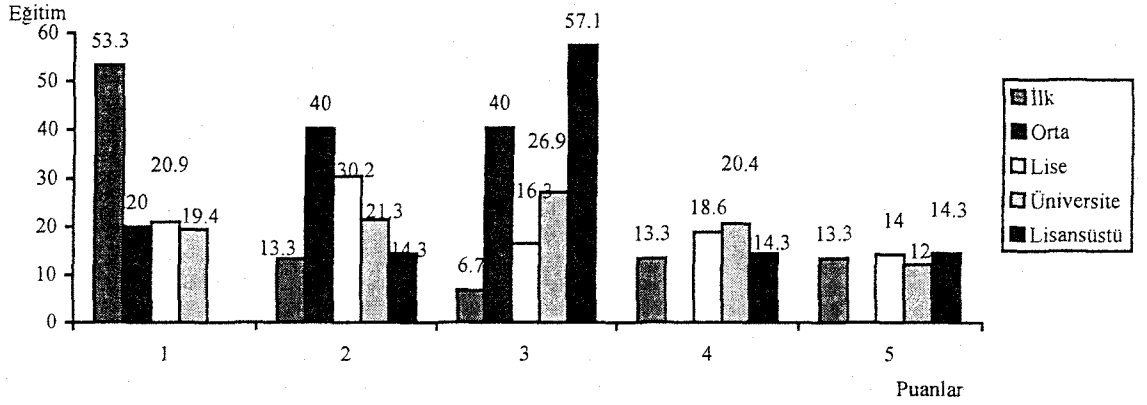
herzaman katılmış, son olarak, lisansüstü eğitim görmüş yöneticilerin yüzde 14,3'ü orta, yine yüzde 14,3'ü çok ve yüzde 71,4'ü herzaman katılmıştır.



Grafik 4. 20: Eğitim ile Kar36 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler

Grafik 4.20 incelendiğinde, liderlerin eğitim seviyesi ile yeniliğe açık olmamak fikri arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Yani eğitim seviyesi yükseldikçe bu fikri kabul etmeme eğilimi artmaktadır. Bu nedenle eğitim seviyesi yüksek olan yöneticilerin yeniliğe kapalı olduğu bu araştırma sonucunda elde edilmiştir.

Yöneticilerden ilkokul mezunu olanların yüzde 53,3'ü "Astar, ücretsiz bile olsa fazla mesai talebimi isteyerek kabul ederler." düşüncesine hiç katılmamış, yüzde 13,3'ü az, yüzde 6,7'si orta, yüzde 13,3'ü çok ve yine yüzde 13,3'ü herzaman katılmıştır. Ortaokul mezunu yöneticilerin yüzde 20'si hiç katılmamakta, yüzde 40'ı az ve yine yüzde 40'ı orta derecede katılmaktadır. Lise mezunu yöneticilerin de yüzde 20,9'u hiç katılmamakta, yüzde 30,2'si az, yüzde 13,6'sı orta, yüzde 18,6'sı çok ve yüzde 14'ü herzaman katılmaktadır. Üniversiteden mezun olan yöneticilerin ise yüzde 14,3'ü az, yüzde 57,1'i orta, yüzde 14,3'ü çok ve yine yüzde 14,3'ü herzaman katılmış, son olarak, lisansüstü eğitimi görmüş yöneticilerin yüzde 14,3'ü az, yüzde 57,1'i orta, yüzde 14,3'ü çok ve yine yüzde 14,3'ü herzaman katılmıştır.

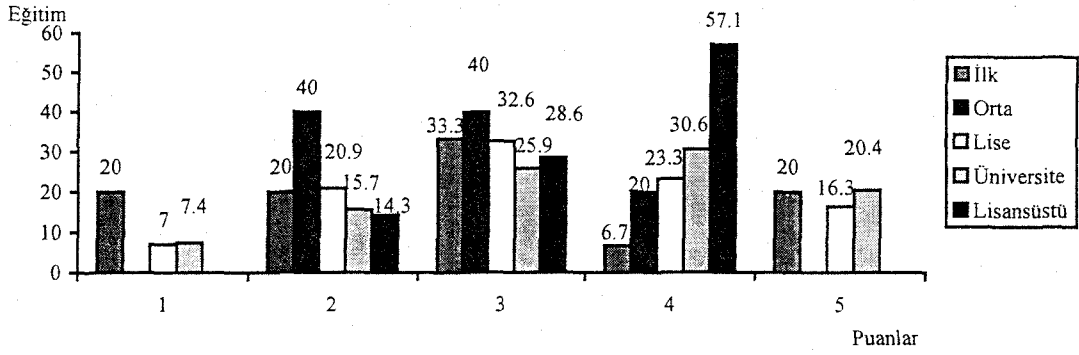


Grafik 4. 21: Eğitim ile Kar 37 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Eğitim seviyesi ile astlara istediğini yaptırabilme yeteneği arasında doğru orantı mevcuttur. "Fazla mesai talebimi astlar isteyerek kabul ederler." düşüncesine ilkökul mezunu yöneticilerin katılım oranı çok düşüktür. Bu oran eğitim seviyesinin artmasına bağlı olarak yükselmektedir. Yani astları yönlendirmede yöneticinin eğitim seviyesi, etkili olmaktadır.

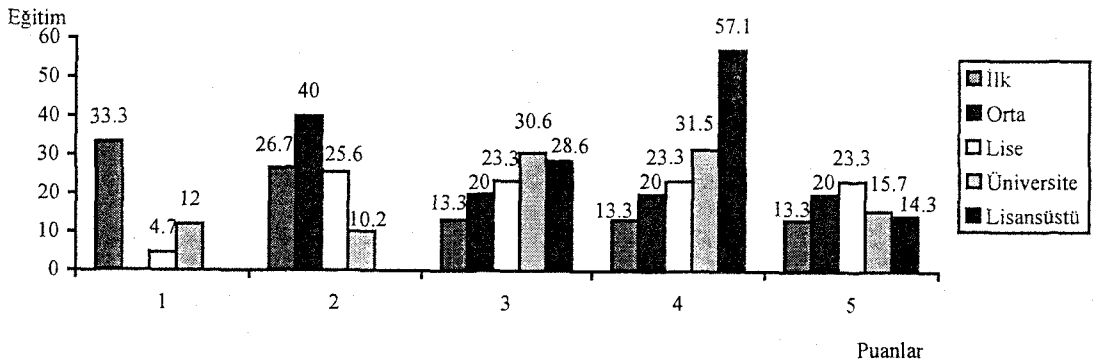
"Gerekirse işletmedeki eski kuralları yıkıp yeni ilke ve sınırlar belirlerim." Bu düşünceye katılım oranları eğitim seviyesine bağlı olarak değişmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe düşünceye katılım oranı artmaktadır. Eğitim seviyesi yükselen yöneticinin kendine olan güveni artmakta ve eski kuralları kaldırdıktan sonra daha rasyonel ilke ve sınırlar belirleyebilmektedir. Bu yorumlar ilgili soruya verilen cevaplar doğrultusunda elde edilmiştir.

Şöyleki, yöneticilerden ilkökul mezunu olanların yüzde 20'si bu düşünceye hiç katılmamış, yine yüzde 20'si az, yüzde 33,3'ü orta, yüzde 6,7'si çok ve yüzde 20'si her zaman katılmıştır. Ortaokuldan mezun yöneticilerin yüzde 40'ı az, ve yine yüzde 40'ı orta, yüzde 20'si çok katılmaktadır. Lise mezunu yöneticilerin de yüzde 7'si hiç katılmamış, yüzde 20,9'u az, yüzde 32,6'sı orta, yüzde 23,3'ü çok ve yüzde 16,3'ü her zaman katılmıştır. Üniversiteden mezun olan yöneticilerin ise yüzde 7,4'ü hiç katılmamış, yüzde 15,7'si az, yüzde 25,9'u orta, yüzde 30,6'sı çok ve yüzde 20,4'ü her zaman katılmış, son olarak, lisansüstü eğitimi görmüş yöneticilerin yüzde 14,3'ü az, yüzde 28,6'sı orta ve yüzde 57,1'i çok katılmıştır.



Grafik 4. 22: Eğitim ile Kar38 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

İlkokul mezunu yöneticilerin yüzde 33,3'ü "Belirsiz durumlarla mücadele etmek ve risk almaktan hoşlanırım." düşüncesine hiç katılmamakta, yüzde 26,7'si az, yüzde 13,3'ü orta, yüzde 13,3'ü çok ve yine yüzde 13,3'ü her zaman katılmakta, ortaokuldan mezun olanların yüzde 40'ı az, yüzde 20'si orta, yüzde 20'si çok ve yine yüzde 20'si her zaman katılmış, lise mezunu yöneticilerin yüzde 4,7'si hiç katılmamış, yüzde 25,6'sı az, yüzde 23,3'ü orta, yüzde 23,3'ü çok ve yüzde 23,3'ü her zaman katılmış, üniversiteden mezun olan yöneticilerin de yüzde 12'si hiç katılmamış, yüzde 10,2'si az, yüzde 30,6'si orta, yüzde 31,5'i çok ve yüzde 15,7'si her zaman katılmış, son olarak, lisansüstü eğitimi görmüş yöneticilerin yüzde 28,6'sı orta, yüzde 57,1'i çok ve yüzde 14,3'ü her zaman katılmıştır.



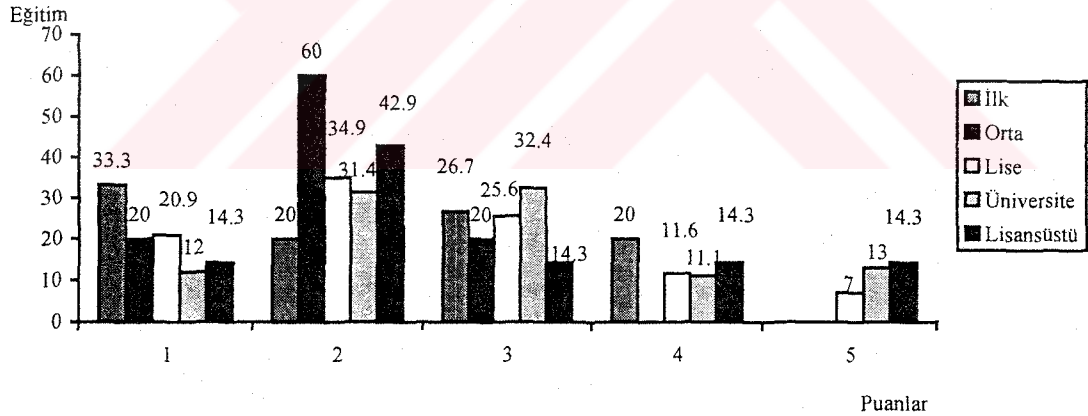
Grafik 4. 23: Eğitim ile Kar39 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Eğitim ile risk almak ve belirsiz durumlarla mücadele etmek arasında doğru orantı mevcuttur. Eğitim seviyesi çok düşük olan ilkokul mezunu yöneticilerin bu nitelikleri azdır. Ancak eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticilerin risk almak yönündeki

eğilimlerinde bir artış görülebilir. Çünkü, eğitim insanlara belirsiz durumlarla mücadele etmeyi öğretmektedir. Ayrıca yöneticinin kendisine olan güven ve özsaygısını artırmaktadır.

4.5.2.3. Eğitim ve Otoriter Liderlik Davranışının İlişkilendirilmesi

"İşin başarılması ya da eksik yapılması durumunda astların cezalandırılması gereklidir." sorusuna ilkökul mezunu yöneticilerin yüzde 33,3'ü hiç katılmamış, yüzde 20'si az, yüzde 26,7'si çok ve yüzde 20'si her zaman katılmıştır. Ortaokul mezunlarının yüzde 20'si asla katılmamış, yüzde 60'ı az, ve yüzde 20'si orta derecede katılmıştır. Lise mezunu yöneticilerin de yüzde 20,9'u hiç katılmamakta, yüzde 34,9'u az, yüzde 25,6'sı orta, yüzde 11,6'sı çok ve yüzde 7'si her zaman katılmaktadır. Üniversite mezunu yöneticilerin ise yüzde 12'si hiç katılmamış, yüzde 31,4'ü az, yüzde 32,4'ü orta, yüzde 11,1'i çok ve yüzde 13'ü her zaman katılmıştır. Son olarak, lisansüstü mezunu yöneticilerin yüzde 14,3'ü hiç katılmamış, yüzde 42,9'u az, yüzde 14,3'ü orta, yüzde 14,3'ü çok ve yine yüzde 14,3'ü her zaman katılmıştır.

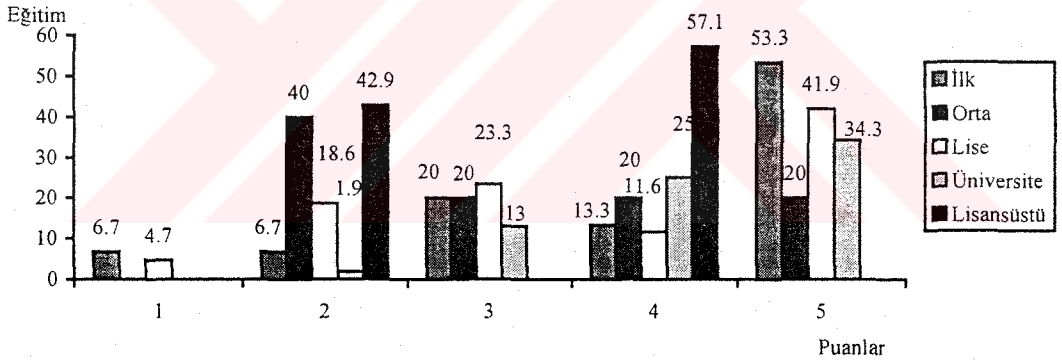


Grafik 4. 24: Eğitim ile Ot10 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler

İlkokul mezunu yöneticilerin yarısından fazlası "astların cezalandırılması gereklidir" fikrine hiç katılmamakta veya az katılmaktadır. Aynı şekilde ortaokul mezunu yöneticilerin de çoğunluğu bu fikre katılmamıştır. Fakat üniversite mezunu yöneticilerin ise yarısından fazlası bu fikre katılmaktadır. Lisansüstü yöneticilerin de yarısından fazlası katılmamıştır. Buna karşılık geriye kalanı bu düşüncüyü benimsediğini ifade etmiştir. O halde ilk ve ortaokul mezunu yöneticiler bu fikre katılmadıkları halde

lise ve üniversite mezunu yöneticiler, astların cezalandırılması gerektiğini düşünmektedirler.

“İşle ilgili neyin, nasıl yapılacağını en ince ayrıntısına kadar belirleme hakkına sahibim.” düşüncesine ilkökul mezunu yöneticilerin yüzde 6,7’si hiç katılmamış, yine yüzde 6,7’si az katılmış, yüzde 20’si orta, yüzde 13,3’ü çok ve yüzde 53,3’ü her zaman katılmıştır. Ortaokul mezunu yöneticilerin de yüzde 40’ı az, yüzde 20’si orta, yüzde 20’si çok, ve yine yüzde 20’si her zaman katılmıştır. Yöneticilerden lise mezunu olanların yüzde 4,7’si hiç katılmamakta, yüzde 18,6’sı az, yüzde 23,3’ü orta, yüzde 11,6’sı çok ve yüzde 41,9’u her zaman katılmaktadır. Üniversite mezunu yöneticilerin ise yüzde 1,9’u hiç katılmamış, yüzde 13’ü az, yüzde 25’i orta, yüzde 34,3’ü çok ve yüzde 25,9’u her zaman katılmıştır. Son olarak lisansüstü mezunu yöneticilerin yüzde 42,9’u az, yüzde 57,1’ çok katılımı cevabını vermişlerdir.

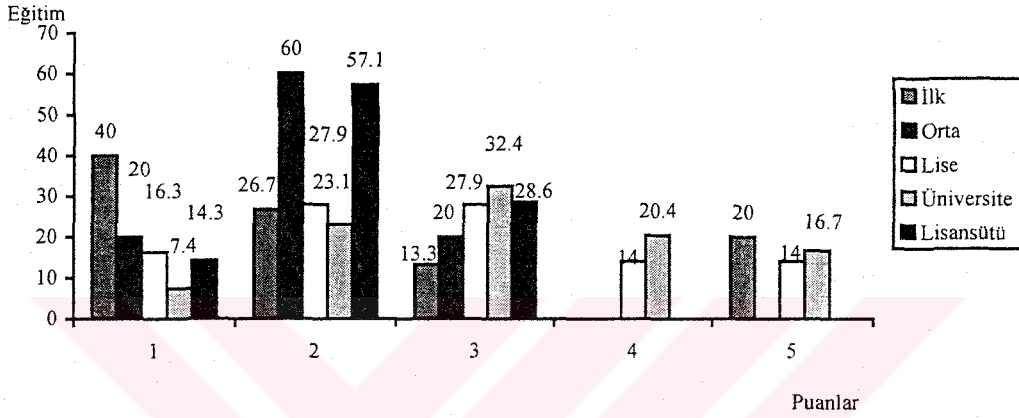


Grafik 4. 25 Eğitim ile Ot4 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Ortaokul mezunu yöneticilerden bu fikre hiç katılmayan lider bulunmamakta, ayrıca lisansüstü eğitime sahip yöneticilerden de her zaman katılan ve hiç katılmayan yönetici yoktur.

“Astın davranışını ve performansını etkilemede formel olarak ödüllendirme, cezalandırma gibi güç kullanımının yeterli olduğunu düşünüyorum.” Bu soruya yöneticilerden ilkökul mezunu olanların yüzde 40’ı hiç katılmamış, yüzde 26,7’si az, yüzde 13,3’ü orta ve yüzde 20’si her zaman katılmıştır. Ortaokul mezunu yöneticilerin de yüzde 20’si hiç katılmamış, yüzde 60’ı az ve yüzde 20’si orta derecede katılmıştır.

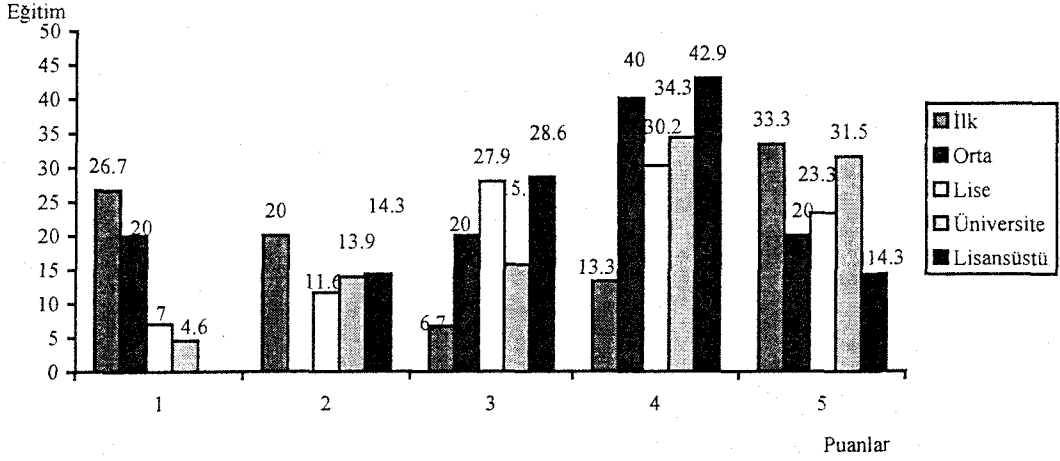
Yöneticilerden lise mezunu olanların yüzde 16,3'ü hiç katılmamakta, yüzde 27,9'u az, yine yüzde 27,9'u orta, yüzde 14'ü çok ve yine yüzde 14'ü her zaman katılmaktadır. Üniversite mezunu yöneticilerin ise yüzde 7,4'ü hiç katılmamış, yüzde 23,1'i az, yüzde 32,4'ü orta, yüzde 20,4'ü çok ve yüzde 16,7'si her zaman katılmıştır. Son olarak lisansüstü mezunu yöneticilerin yüzde 14,3'ü hiç katılmamakta, yüzde 57,1'i az ve yüzde 28,6'sı çok katılmaktadır.



Grafik 4. 26: Eğitim ile Ot6 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler

Ödüllendirme ve cezalandırmanın yeterli olmadığını düşünen yöneticilerin çoğu ilkököl mezunudur. Buna karşılık üniversite mezunu yöneticilerinin çok az bir kısmı ödüllendirme ve cezalandırmanın yeterli olmadığını düşünmektedir.

İlkoköl mezunu yöneticilerin yüzde 26,7'si "İşlerin zamanında tamamlanmasının önemini sürekli vurgulamak verimliliği artırır." düşüncesine hiç katılmamakta, yüzde 20'si az, yüzde 6,7'si orta, yüzde 13,3'ü çok ve yüzde 33,3'ü her zaman katılmaktadır. Ortaoköl mezunu yöneticilerin yüzde 20'si hiç katılmamakta, yüzde 20'si orta, yüzde 40'si çok ve yüzde 20'si her zaman katılmaktadır. Yöneticilerden lise mezunu olanların da yüzde 7'si hiç katılmamış, yüzde 11,6'sı az, yüzde 27,9'u orta, yüzde 30,2'si çok ve yüzde 23,3'ü her zaman katılmıştır. Üniversite mezunu yöneticilerin ise yüzde 4,6'sı hiç katılmamakta, yüzde 13,9'ü az, yüzde 15,7'si orta, yüzde 34,3'ü çok ve yüzde 31,5'i her zaman katılmaktadır. Geriye kalan lisansüstü mezunu yöneticilerin yüzde 14,3'ü az, yüzde 28,6'sı orta, yüzde 42,9'u çok ve yüzde 14,3'ü her zaman katılmaktadır.

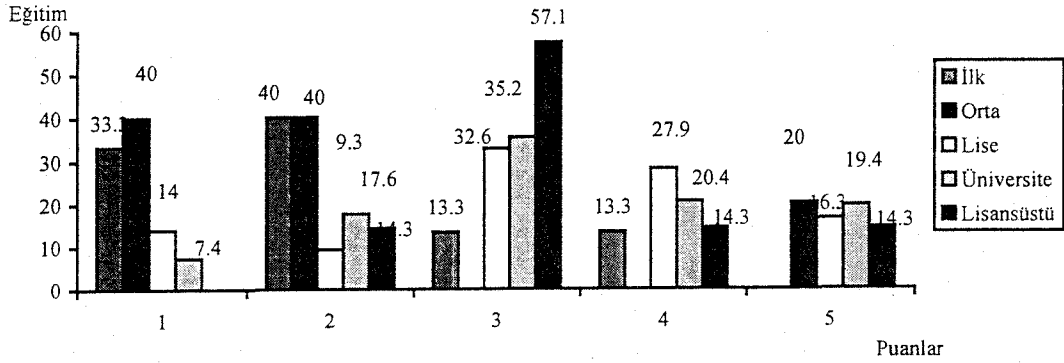


Grafik 4. 27: Eğitim ile Ot8 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Eğitim ile bu düşüncüyü kabul etmemek arasında ters orantı mevcuttur. Eğitim seviyesi yükseldikçe fikri kabul etmeme eğilimi azalmaktadır. Bu düşünceye en çok ilkokul mezunu yöneticiler katılmamıştır. Üniversite mezunu yöneticilerin çok az bir kısmı, hiç katılmadığını belirtmiştir. Hatta lisansüstü mezunu yöneticilerden hiçbiri “asla katılmıyorum” cevabını vermemiştir.

4.5.2.4. Eğitim ile Serbest Bırakıcı Liderlik Davranışının İlişkilendirilmesi

İlkokul mezunu yöneticilerin yüzde 33,3’ü “Astların üzerinde çok fazla otorite ve güç kullanmak doğru değildir.” düşüncesine hiç katılmamakta, yüzde 40’ı az, yüzde 13,3’ü orta, ve yine yüzde 13,3’ü çok katılmaktadır. Ortaokul mezunu olan yöneticilerin yüzde 40’ı hiç katılmamakta, yüzde 40’ı az ve yüzde 20’si her zaman katılmaktadır. Lise mezunu yöneticilerin yüzde 14’ü hiç katılmamış, yüzde 9,3’ü az katılmış, yüzde 32,6’si orta, yüzde 27,9’u çok ve yüzde 16,3’ü her zaman katılmıştır. Üniversite mezunu yöneticilerin ise yüzde 7,4’i hiç katılmamakta, yüzde 17,6’sı az, yüzde 35,2’si orta, yüzde 20,4’i çok ve yüzde 19,4’i her zaman katılmaktadır. Lisansüstü mezunu yöneticilerin de yüzde 14,3’ü az, yüzde 57,1’i orta, yüzde 14,3’ü çok ve yine 14,3’ü her zaman katılımlarını vermişlerdir.



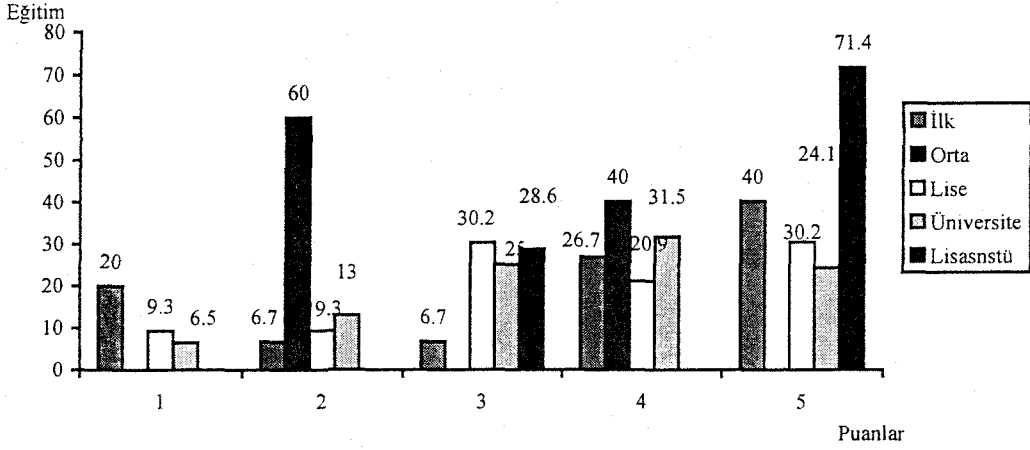
Grafik 4. 28: Eğitim ile Ser13 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Bu fikre tüm eğitim seviyesindeki yöneticilerden katılım vardır. Ancak en düşük katılım ilk ve ortaokul mezunu yöneticilerden olmuştur. Yani ilk ve ortaokul mezunu yöneticiler, güç ve otorite kullanımının gerekli olduğunu düşünmektedir.

4.5.2.5. Eğitim ile Yönetimsel Liderlik Davranışının İlişkilendirilmesi

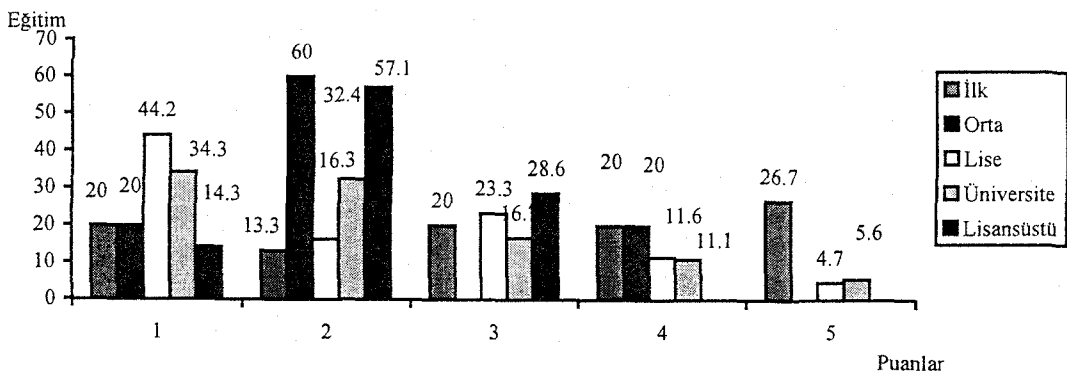
İlkokul mezunu yöneticilerin yüzde 20'si "Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için sadece planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini sürdüren kişidir." fikrine hiç katılmamış, yüzde 6,7'si az, yine yüzde 6,7'si orta, yüzde 26,7'si çok ve yüzde 40'ı her zaman katılmıştır. Ortaokul mezunu yöneticilerin de yüzde 60'ı az ve yüzde 40'ı çok katılmıştır. Yöneticilerden lise mezunu olanların yüzde 9,3'ü hiç katılmamakta, yine yüzde 9,3'ü az, yüzde 30,2'si orta, yüzde 20,9'u çok ve yüzde 30,2'si her zaman katılmaktadır. Üniversite mezunu yöneticilerin ise yüzde 6,5'i hiç katılmamış, yüzde 13'ü az, yüzde 25'i orta, yüzde 31,5'i çok ve yüzde 24,1'i her zaman katılmıştır. Son olarak lisansüstü mezunu yöneticilerin yüzde 28,6'sı orta ve yüzde 71,4'ü her zaman katılımı cevabını vermiştir.

Fikre en az ortaokul mezunu yöneticiler katılmıştır. En fazla katılım yüzde 100'lük bir oranla lisansüstü eğitim sahibi yöneticilerden gelmiştir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında en yüksek eğitim seviyesi olarak düşünülen lisansüstü mezunu yöneticiler, liderlik fonksiyonlarıyla ilgili olarak planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını yeterli görmektedir.



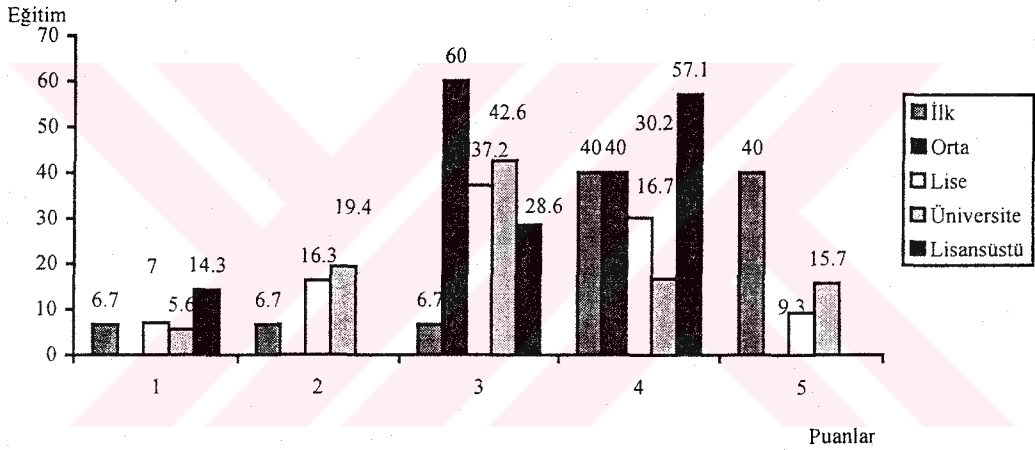
Grafik 4. 29: Eğitim ile Yön42 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

“Lider, gücünü sadece cezalandırma, ödüllendirme, terfi gibi makamın verdiği otoriteden alır.” düşüncesine ilkokul mezunu yöneticilerin yüzde 20’si hiç katılmamış, yüzde 13,3 az, yüzde 20’si orta, yine yüzde 20’si çok ve yüzde 26,7’si her zaman katılmış, ortaokul mezunu yöneticilerin de yüzde 20’si hiç katılmamış, yüzde 60’ı az ve yüzde 20’si çok katılmış, yöneticilerden lise mezunu olanların yüzde 44,2’si hiç katılmamış, yüzde 16,3’ü az, yüzde 23,3’ü orta, yüzde 11,6’sı çok ve yüzde 4,7’si her zaman katılmış, üniversite mezunu yöneticilerin ise yüzde 34,3’ü hiç katılmıyorum, yüzde 32,4’ü az, yüzde 16,7’si orta, yüzde 11,1’i çok ve yüzde 5,6’sı her zaman katılıyorum cevabını, son olarak lisansüstü mezunu yöneticilerin yüzde 14,3’ü hiç katılmıyorum, yüzde 57,1’i az ve yüzde 28,6’sı her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir.



Grafik 4. 30: Eğitim ile Yön43 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

“Problemleri çözerken her zaman işletmenin belirlediği yönetmelik ve yazılı kurallara başvururum.” düşüncesine ilkökul mezunu yöneticilerin yüzde 6,7’si hiç katılmamakta, yüzde 6,7’si az, yine yüzde 6,7’si orta, yüzde 40’ı çok ve yine yüzde 40’ı her zaman katılmaktadır. Ortaokul mezunu yöneticilerin de yüzde 60’ı orta ve yüzde 40’ı çok katılmaktadır. Yöneticilerden lise mezunu olanların yüzde 7’si hiç katılmamakta, yüzde 16,3’ü az, yüzde 37,2’si orta, yüzde 30,2’si çok ve yüzde 9,3’ü her zaman katılmaktadır. Üniversite mezunu yöneticilerin ise yüzde 5,6’u hiç katılmamış, yüzde 19,4’ü az, yüzde 42,6’sı orta, yüzde 16,7’si çok ve yüzde 15,7’si her zaman katılmıştır. Son olarak lisansüstü mezunu yöneticilerin yüzde 14,3’ü hiç katılmıyorum, yüzde 28,6’sı orta ve yüzde 57,1’çok katılıyorum cevabını vermişlerdir.

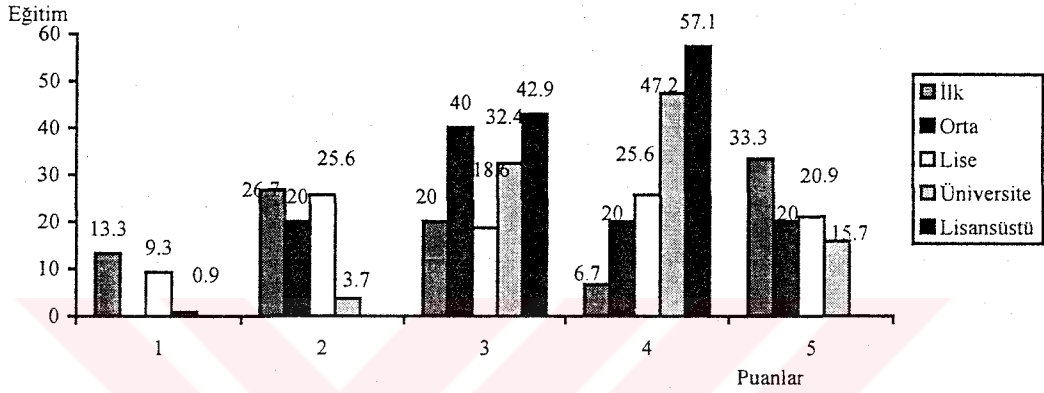


Grafik 4. 31: Eğitim ile Yön44 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler

Bu düşünceye belirli oranlarda katılım vardır. Ayrıca katılmayan yöneticiler de bulunmaktadır. Yani sadece örgütün belirlediği yönetmelik ve kurallara göre problemleri çözenin yeterli olmadığını düşünen yöneticiler de vardır. Bu yöneticilere göre zaman zaman örgütsel kuralların dışına çıkılmalıdır. En çok lisansüstü eğitim görmüş yöneticiler bu fikre katılmıştır. Ortaokul mezunu yöneticilerin tamamı bu düşünceye katılmıştır. Onlara göre bütün problemler örgütsel kurallar doğrultusunda çözülebilir.

İlkokul mezunu yöneticilerin yüzde 13,3’ü “Astlarımla görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usüllerine göre belirlerim.” düşüncesine hiç katılmamakta, yüzde 26,7’si az, yüzde 20’si orta, yüzde 6,7’si çok ve yüzde 33,3’ü her zaman katılmaktadır. Ortaokul mezunu yöneticilerin ise yüzde 20’si

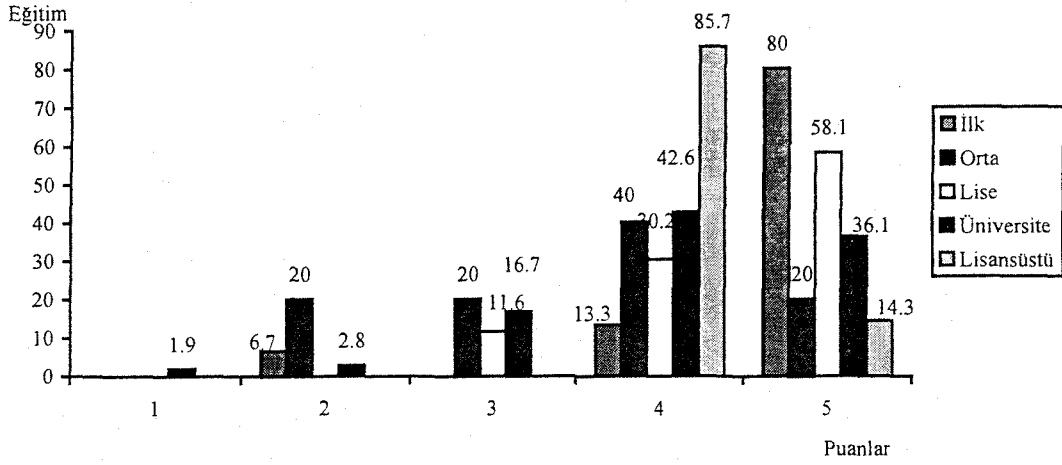
az, yüzde 40'ı orta, yüzde 20'si çok, ve yine yüzde 20'si her zaman katılmaktadır. Yöneticilerden lise mezunu olanların yüzde 9,3'ü hiç katılmamış, yüzde 25,6'sı az, yüzde 18,6'sı orta, yüzde 25,6'sı çok ve yüzde 20,9'u her zaman katılmıştır. Üniversite mezunu yöneticilerin de yüzde 0,9'u hiç katılmamış, yüzde 3,7'si az, yüzde 32,4'ü orta, yüzde 47,2'si çok ve yüzde 15,7'si her zaman katılmıştır. Geriye kalan lisansüstü mezunu yöneticilerin yüzde 42,9'u orta ve yüzde 57,1'i çok katılmaktadır.



Grafik 4. 32: Eğitim ile Yön45 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Düşünceye katılım oranları toplamı ile eğitim seviyesi arasında doğru orantı mevcuttur. Eğitim seviyesi yükseldikçe katılım oranları artmaktadır. Bu durumda eğitim seviyesi yüksek olan yöneticilerin astlarının görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usüllerine göre belirleme eğilimi artmaktadır. Buna bağlı olarak subjektif hareket etme eğilimi azalmaktadır.

“Mesaiye başlarken, o gün yapacağım işi aşağı yukarı tahmin ederim.” Bu soruya ilkokul mezunu yöneticilerin yüzde 6,7'si az, yüzde 20'si orta, yüzde 13,3'ü çok ve yüzde 80'i her zaman katılımı cevabını vermişlerdir. Ortaokul mezunu yöneticilerin de yüzde 20'si az, yine yüzde 20'si orta, yüzde 40'ı çok ve yüzde 20'si her zaman katılmaktadır. Yöneticilerden lise mezunu olanların yüzde 11,6'sı orta, yüzde 30,2'si çok ve yüzde 58,1'i her zaman katılmıştır. Üniversite mezunu yöneticilerin ise yüzde 1,9'u hiç katılmamış, yüzde 2,8'i az, yüzde 16,7'si orta, yüzde 42,6'sı çok ve yüzde 36,1'i her zaman katılmıştır. Lisansüstü mezunu olan yöneticilerin yüzde 85,7'si çok, yüzde 14,3'ü ise her zaman katılmıştır.

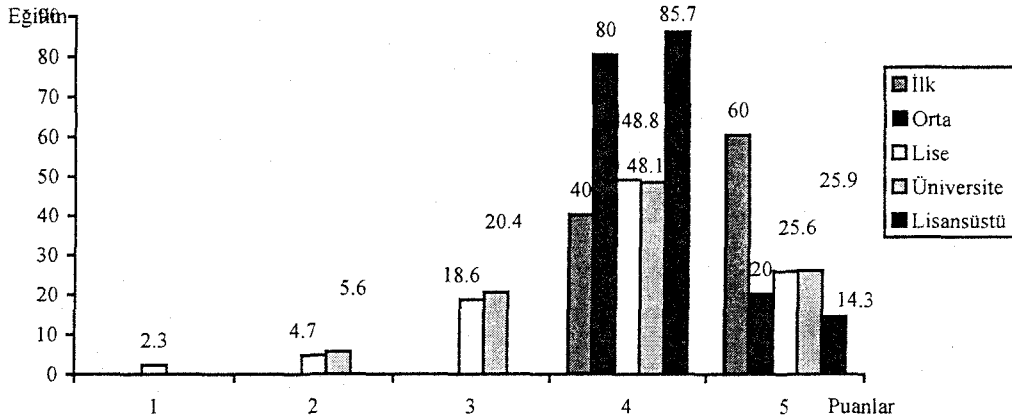


Grafik 4. 33: Eğitim ile Yön48 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler

Yöneticilerin çoğu bu fikre katılarak, yapacakları işi aşağı yukarı tahmin edebileceklerini belirtmişlerdir. Sadece üniversite mezunu yöneticilerden bu fikre az katılan veya hiç katılmayan kişiler bulunmaktadır. O halde üniversite mezunu yöneticilerin işlerinin önceden tahmin edilemeyecek kadar karmaşık olduğu söylenebilir.

“Astların görevlerini işletme tarafından önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusunda yerine getirmelerine özen gösteririm.” düşüncesine ilköğretim mezunu yöneticilerin yüzde 40’i çok ve yüzde 60’ı her zaman katılmakta, ortaokul mezunu yöneticilerin de yüzde 80’ni çok, yüzde 20’si ise her zaman katılmakta, yöneticilerden lise mezunu olanların yüzde 2,3’ü hiç katılmamış, yüzde 4,7’si az, yüzde 18,6’sı orta, yüzde 48,8’i çok ve yüzde 25,6’sı her zaman katılmış, üniversite mezunu yöneticilerin ise yüzde 5,6’sı az, yüzde 20,4’ü orta, yüzde 48,1’i çok ve yüzde 25,9’u her zaman katılmış, son olarak lisansüstü mezunu yöneticilerin yüzde 85,7’si çok ve yüzde 14,3’ü her zaman katılıma cevabını vermişlerdir.

Tüm eğitim seviyesindeki yöneticiler, astlarının görevlerini önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusunda yerine getirmelerini beklemektedirler. Özellikle ilk ve ortaokul mezunu yöneticiler, bu fikre çok ve her zaman katılmışlardır. Sadece lise mezunu yöneticilerden bu düşünceye katılmayanlar bulunmaktadır.



Grafik 4. 34: Eğitim ile Yön49 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

4.5.3. Endüstriyel Örgüt Yöneticilerinin Cinsiyeti ile Liderlik Biçimlerinin İlişkilendirilmesi

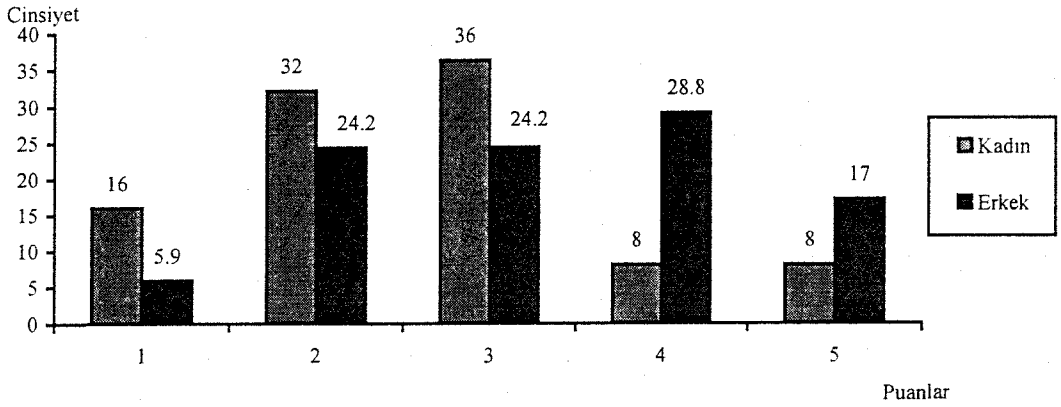
Bağımsız değişken olan cinsiyetle ilişkili liderlik biçimleri; demokratik, karizmatik, otoriter, serbest bırakıcı ve yönetsel liderlik biçimleridir.

4.5.3.1. Cinsiyet ile Demokratik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

Demokratik liderlik biçimini belirlemeye yönelik sorulardan sadece iki tanesi- Dem22 ve Dem25 (bağımlı değişken)- ile cinsiyet (bağımsız değişken) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

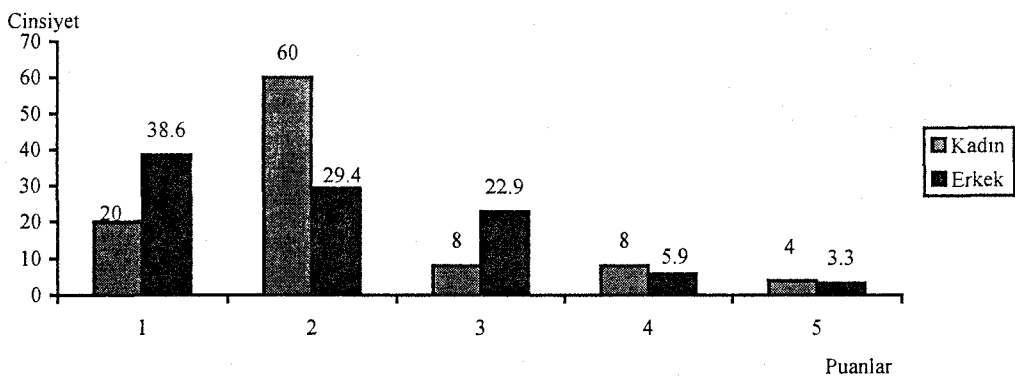
"Görevimi yerine getirirken, yetkilerimden bir kısmını astlarıma devrederim." sorusuna kadınların yüzde 16'sı hiç katılmıyorum, yüzde 32'si az katılıyorum, yüzde 36'sı orta derecede katılıyorum, yüzde 8'i hem daima katılıyorum hem de çok katılıyorum cevabını vermişlerdir. Erkeklerin ise yüzde 5,9'u asla katılmıyorum, yüzde 24,2 i az katılıyorum yine yüzde 24,2'si orta derecede, yüzde 28,8'i çok ve son olarak yüzde 17'si her zaman katılıyorum ifadesini kullanmışlardır.

Oranlar karşılaştırıldığında kadın ve erkeklerin "yetki devretmek" konusundaki düşüncelerinin farklı olduğu görülebilir. Şöyleki, kadınların çoğunun, astlarına yetki devretmediklerini buna karşılık erkeklerin yarıdan fazlasının astlarına yetki devrinde buldukları söylenebilir. Sonuç olarak, kadınlar demokratik liderlik biçiminin bu niteliğini erkeklere nazaran daha az oranda taşımaktadır.



Grafik 4. 35: Cinsiyet ile Dem22 Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

"Astlarımı çok az denetlemek isterim. Fakat işlerin yolunda gitmesi için astları sık sık denetlemek gerekir." düşüncesini kadın ve erkeklerin her ikisi de ya reddetmekte ya da çok az katılmaktadırlar. Bu bağlamda kadın yöneticilerin yüzde 20'si hiç katılmıyorum, yüzde 60'ı ise çok az katılıyorum cevabını vermişler, kalan yüzde 20'lik yönetici kesimi ise üç cevap şıkkı arasında düşük oranlarla dağılmışlardır. Benzer şekilde erkek yöneticilerin yüzde 38,6'sı asla katılmıyorum, yüzde 29,4'ü çok az katılıyorum ve yüzde 22,9'u ise orta derecede katılıyorum cevabını vermişlerdir.



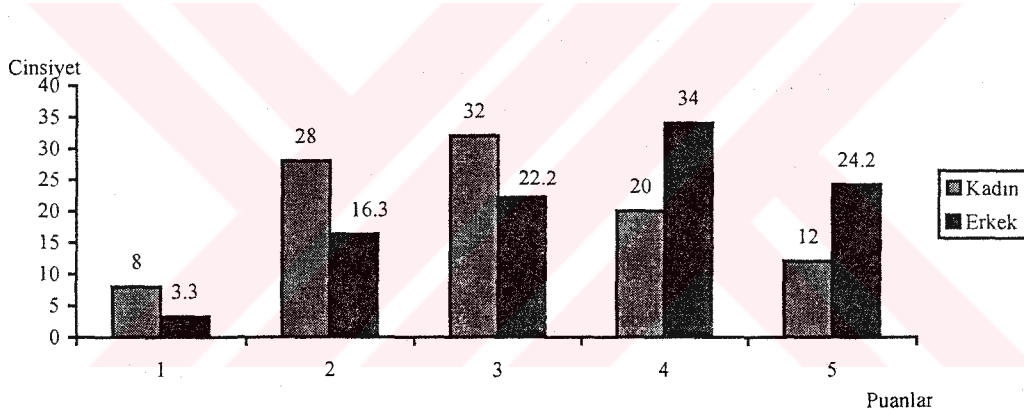
Grafik 4. 36: Cinsiyet ile Dem25 Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

O halde kadın ve erkeklerin bu konuda benzer fikre sahip bulunduğu dolayısıyla "astları sık sık denetlemek gereksizdir" ifadesi doğrultusunda hareket ettikleri söylenebilir.

4.5.3.2. Cinsiyet ile Karizmatik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

Bağımsız bir değişken olan cinsiyet ile karizmatik liderlik biçimini belirlemeye yönelik sorulardan sadece kar35 (bağımlı değişken) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kadınların yüzde 12'si "Astlarımı iyi bir iş yaptıkları zaman formel ödüllerin yanısıra özel olarak ödüllendirir ve ruhunu okşayıcı sözler söylerim." sorusuna her zaman katılıyorum, yüzde 20'si çok katılıyorum, yüzde 32'si orta derecede katılıyorum, yüzde 28'i az katılıyorum ve yüzde 8'i asla katılmıyorum ifadesini kullanmışlardır. Buna karşılık erkek yöneticiler, bu fikre, yüzde 3,3 oranı ile hiç katılmamış, yüzde 16,3'ü az, yüzde 22,2'si orta derecede, yüzde 34'ü çok ve yüzde 24,2'si her zaman katılmıştır.



Grafik 4. 37: Cinsiyet ile Kar35 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

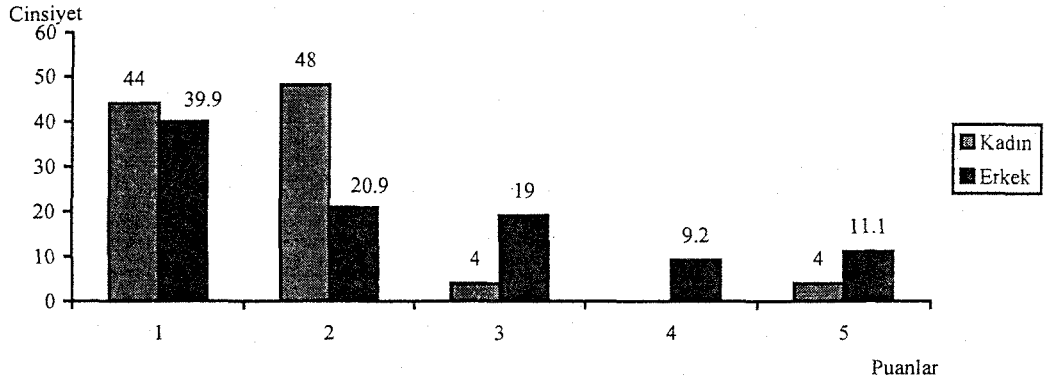
Görüldüğü gibi, kadın ve erkek yöneticiler grubunun her ikisi de astların formel ödüllerin dışında ilave ödüllerle desteklenmesi gerektiğine inanmaktadır. Ancak erkek yöneticilerin bu konudaki eğilimlerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

4.5.3.3. Cinsiyet ile Otoriter Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

Cinsiyet (bağımsız değişken) ile sadece -otoriter liderlik biçimini belirlemeye yönelik- Ot1 sorusu (bağımlı değişken) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

"Otorite ve disipline yer veren, grubun diğer üyelerinden çok kendi fikirlerine göre karar alan ve hareket eden kimse, ideal liderdir." düşüncesine kadın yöneticilerin katılım dereceleri; yüzde 44'ü asla, yüzde 48'i çok az, yüzde 4'ü orta derecede ve yine

yüzde 4'ü herzamandır. Erkek yöneticilerin katılım dereceleri ise, yüzde 11,1'i herzaman, yüzde 9,2'çok, yüzde 19'u orta derecede, yüzde 20,9'u çok az ve yüzde 39,9'u hiçbir zaman şeklindedir.



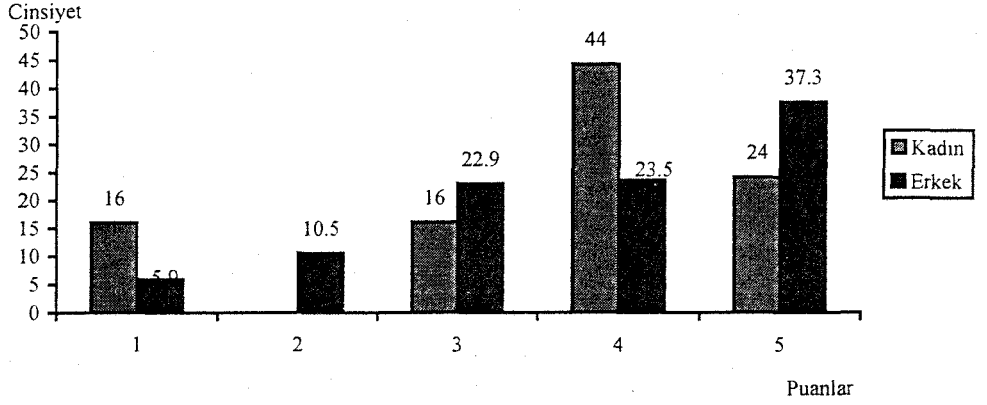
Grafik 4. 38: Cinsiyet ile Otl Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler

Kadınlar bu düşüncüyü şiddetle reddetmişlerdir. Otorite ve disiplinin gerekliliğine inanan erkek yöneticilerin katılmama oranı daha düşüktür. Hatta, orta derecede, çok ve herzaman katılım oranlarının toplamı, yüzde 49,1'dir. Bu veriler doğrultusunda erkeklerin kadınlara göre daha otoriter olduğu sonucuna ulaşılabilir.

4.5.3.4. Cinsiyet ve Serbest Bırakıcı Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

Bağımsız bir değişken olarak cinsiyet ile bağımlı değişken olan serbest bırakıcı liderlik biçimini belirlemeye yönelik ser17 ve ser19 soruları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

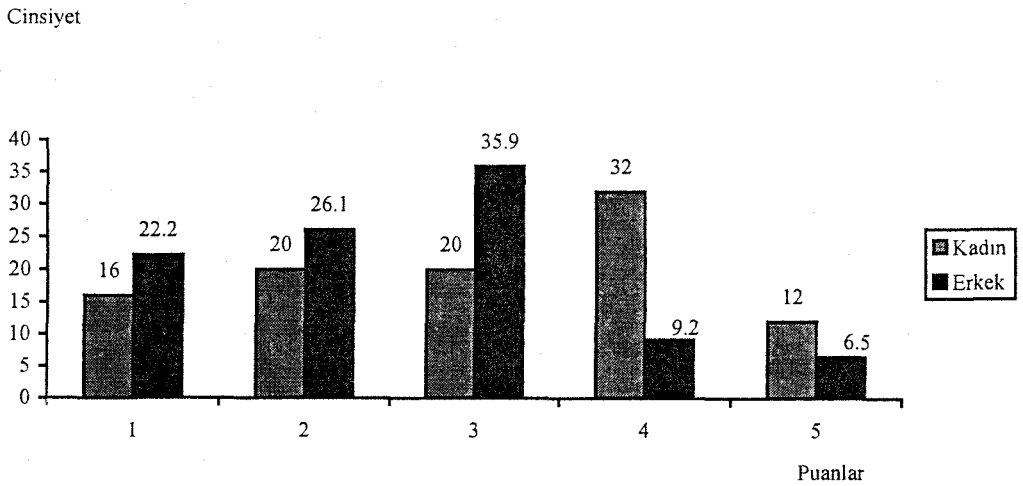
Kadın yöneticilerin yüzde 16'sı "Astların kendilerini yetiştirmeleri ve beceri kazanmaları kişisel çabalarına bağlıdır." sorusuna hiç katılmadıklarını, yüzde 16'sı orta derecede katıldıklarını yüzde 44'ü çok katıldıklarını ve yüzde 24'ü herzaman katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık, erkeklerin yüzde 35,4'ü herzaman, yüzde 23,5'i çok, yüzde 22,9'u orta derecede, yüzde 10,5'i az katıldıklarını ve yüzde 7,9'u hiç katılmadıklarını gösteren şıkları işaretlemişlerdir.



Grafik 4. 39: Cinsiyet ile Ser17 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler

Görüldüğü gibi kadın ve erkekler yakın yüzdelerle serbert bırakıcı liderlik biçiminin bu niteliğini taşımaktadırlar.

"Astlar arasındaki çatışma, onların kendi kişisel problemidir. Zamanla kendi aralarında çözerler." sorusuna kadınların yüzde 16'sı asla katılmam, yüzde 20'si nadiren katılıyorum, yüzde 20'si orta derecede katılıyorum, yüzde 32'si çok katılıyorum, yüzde 12'si ise her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. Erkek yöneticilerin yüzde 22,2'si hiç katılmam, yüzde 26,1'i az katılıyorum, yüzde 35,9'u orta derecede, yüzde 9,2'si çok ve yüzde 6,5'i her zaman katılıyorum ifadesinde bulunmuşlardır.



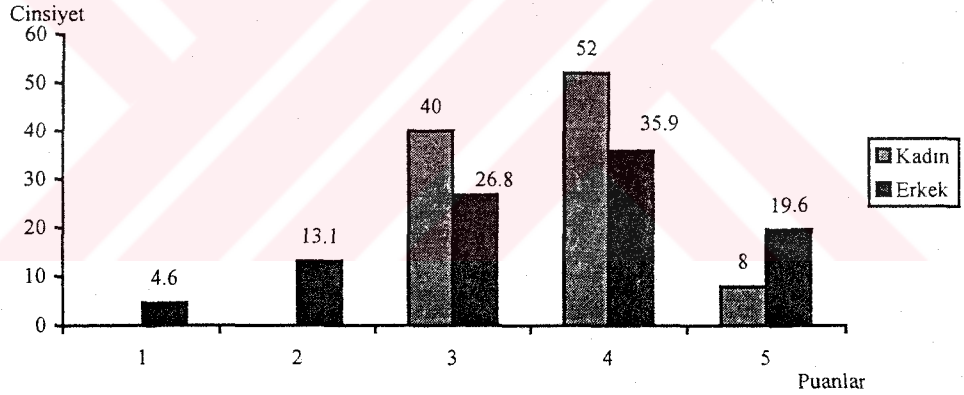
Grafik 4. 40: Cinsiyet ile Ser19 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler

Rakamlar karşılaştırıldığında bu niteliği taşıyan kadın sayısının erkeklerden daha fazla olduğu görülebilir.

4.5.3.5. Cinsiyet ile Yönetel Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

Bağımsız değişken cinsiyet ile bağımlı değişken yön45 ve yön50 soruları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Kadınlar, “Astlarımlın görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usullerine göre belirlerim.” sorusuna yüzde 8 oranında her zaman katılıyorum, yüzde 52 oranında çok katılıyorum ve yüzde 40 oranında orta derecede katılıyorum cevabını vermişler. Buna karşılık erkek yöneticilerin yüzde 19,6’sı her zaman katılıyorum, yüzde 35,9’u çok katılıyorum, yüzde 26,8’i orta derecede katılıyorum, yüzde 13,1’i az katılıyorum ve yüzde 4,6’sı hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

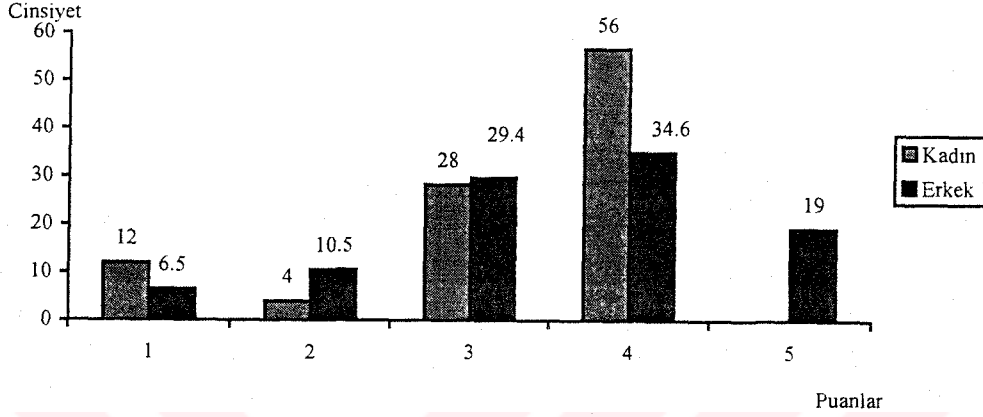


Grafik 4. 41: Cinsiyet ile Yön45 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Araştırmanın uygulandığı kadın yöneticilerin hepsi en az orta derecede olmak üzere bu fikri benimsemişlerdir. Erkeklerin ise çoğunluğu bu fikre iştirak etmekle birlikte, katılmayanlar da bulunmaktadır. Buna göre kadın yöneticiler, genel olarak astların örgüt kuralları doğrultusunda hareket etmesini beklemektedir.

“Görevimi yerine getirmeye yönelik davranışlar, sistematik ve önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusundadır.” sorusuna kadın yöneticilerin yüzde 12’si hiç katılmamış, yüzde 4’ü az katılmış, yüzde 28’i orta derecede katılmış ve yüzde 56’sı çok katılmıştır. Bu fikre her zaman katılan ve çok katılan kadın yönetici, araştırmanın

uygulandığı endüstriyel örgütlerde bulunmamaktadır. Erkek yöneticilerin yüzde 6,5'i hiç katılmamış, yüzde 10,5'i az katılmış, yüzde 29,4'i orta derecede katılmış, yüzde 34,6'sı çok katılmış ve yüzde 19'u her zaman katılmıştır. Görüldüğü gibi, bu fikre katılan erkek yönetici sayısı kadın yöneticilerden daha fazladır.



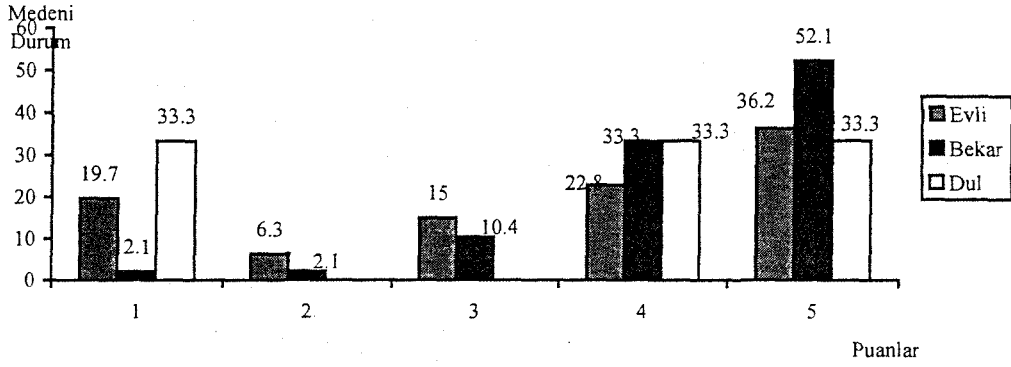
Grafik 4. 42: Cinsiyet ile Yön50 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

4.5.4. Endüstriyel Örgüt Yöneticilerinin Medeni Durumları ile Liderlik Biçimleri Arasındaki İlişki

Bağımsız değişken olan medeni durum ile aralarında anlamlı ilişki bulunan bağımlı değişkenler şunlardır: Dem27, dem30, kar30, kar31, kar34, ot2, ser13, ser17, ser19.

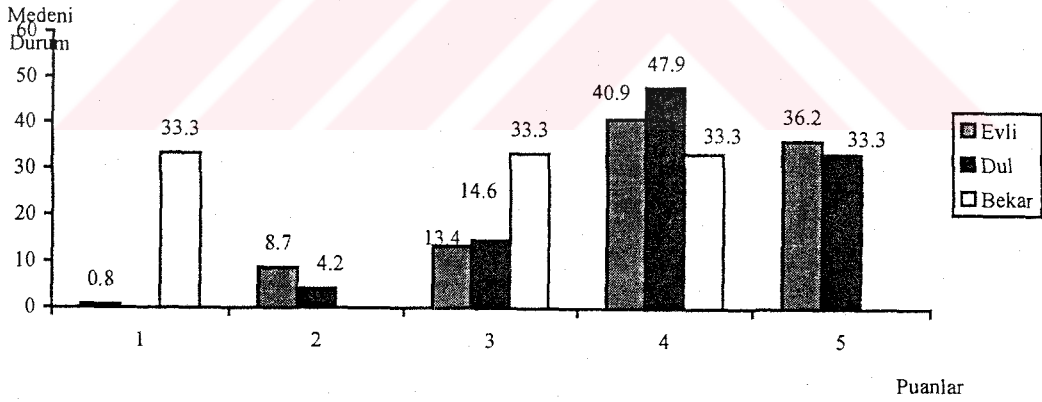
4.5.4.1. Medeni Durum ile Demokratik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

“Nedenlerini açıklamadan eleştiride bulunmamak gerekir.” sorusuna evli yöneticilerin yüzde 19,7'si hiç katılmamakta, yüzde 6,3'ü az, yüzde 15'i orta, yüzde 22,8'i çok ve yüzde 36,2'si her zaman katılmaktadır. Bekar yöneticilerin yüzde 2,1'i hiç katılmamış, yine yüzde 2,1'i az, yüzde 10,4'ü orta, yüzde 33,3'ü çok ve yüzde 52,1'i her zaman katılmıştır. Son olarak dul yöneticilerin yüzde 33,3'ü hiç katılmamış, yüzde 33,3'ü çok ve yine yüzde 33,3'ü her zaman katılmıştır. Bu düşünceye en çok bekar yöneticiler katılmıştır.



Grafik 4. 43: Medeni Durum ile Dem27 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Evli yöneticilerin yüzde 0,8'i "Problem çıktığında astlarımla karşılıklı olarak tartışır ve çözüm alternatifleri geliştiririm." düşüncesine hiç katılmam, yüzde 8,7'si az, yüzde 13,4'ü orta, yüzde 40,9'u çok, yüzde 36,2'si her zaman katılımı cevabını vermişlerdir. Yöneticilerden bekar olanların yüzde 4,2'si az, yüzde 14,6'sı orta, yüzde 47,9'u çok ve yüzde 33,3'ü her zaman katılmıştır. Dul yöneticilerin de yüzde 13,3'ü asla katılmamış, yüzde 33,3'ü orta ve yüzde 33,3'ü çok katılmıştır.



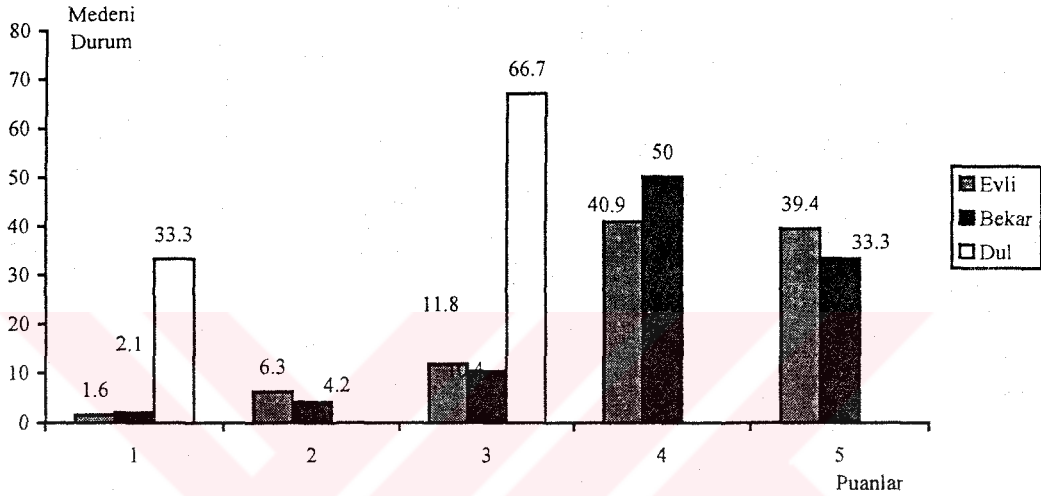
Grafik 4. 44: Medeni Durum ile Dem30 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Astların görüşünü alma fikrine en çok bekar yöneticiler katılmakta ve hatta bekar yöneticiler arasında bu fikre hiç katılmayan lider yoktur denilebilir.

4.5.4.2. Medeni Durum ile Karizmatik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

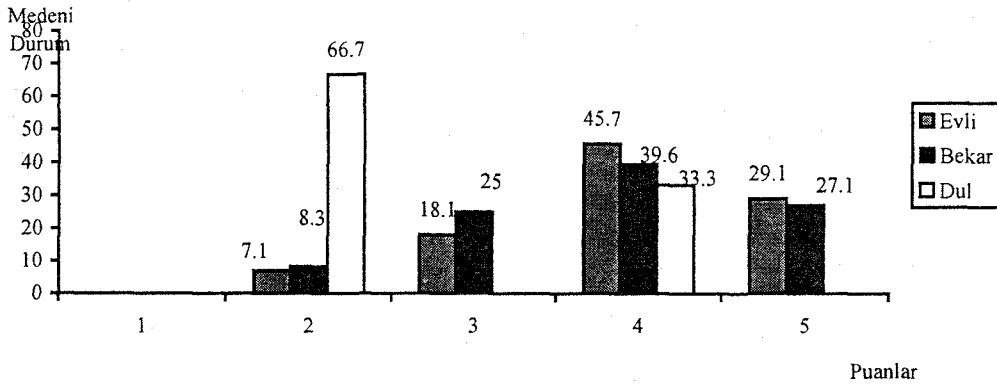
"Astlar çoğu zaman bir işe girişmeden önce benim fikrimi alırlar." düşüncesine yöneticilerin verdikleri cevaplara göre en çok bekar yöneticiler, karizmatik liderliğin bu özelliğini taşımaktadırlar. Bu bağlamda yöneticilerin verdikleri cevaplar şöyledir:

Evli yöneticilerin; yüzde 1,6'sı astlarının kendi görüşünü aldığı fikrine hiç katılmamakta, yüzde 6,3'ü az, yüzde 11,8'i orta, yüzde 40,9'u çok ve yüzde 39,4'ü her zaman katılmakta, bekar yöneticilerin; yüzde 2,1'i hiç katılmamış, yüzde 4,2'si az, yüzde 10,4'ü orta, yüzde 50'si çok ve yüzde 33,3'ü her zaman katılmış, dul yöneticilerin; yüzde 33,3'ü hiç katılmamış, yüzde 66,7'si ise orta derecede katılmıştır.



Grafik 4. 45: Medeni Durum ile Kar31 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

“Astlar emirlerimi tam olarak ve zamanında yerine getirirler.” düşüncesine evli yöneticilerin yüzde 7,1'i az, yüzde 18,1'i orta, yüzde 45,7'si çok ve yüzde 29,1'i her zaman katılmaktadır. Bekar yöneticilerin yüzde 8,3'ü az, yüzde 25'i orta, yüzde 39,6'sı çok ve yüzde 27,1'i her zaman katılmaktadır. Son olarak dul yöneticilerin yüzde 66,7'si az ve yüzde 33,3'ü her zaman katılmıştır.

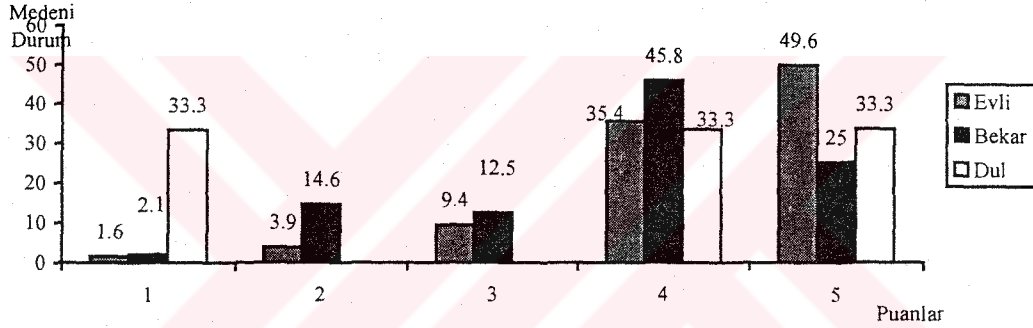


Grafik 4. 46: Medeni Durum ile Kar34 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Bu düşünceye hiç katılmayan yönetici yoktur. En çok katılanlar ise evli yöneticilerdir.

4.5.4.3. Medeni Durum ile Otoriter Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

Evli yöneticilerin yüzde 1,6'sı "İyi yapılmayan işi (yetersiz çalışmayı) eleştiririm." düşüncesine hiç katılmamış, yüzde 3,9'u az, yüzde 9,4'ü orta, yüzde 35,4'ü çok ve yüzde 49,6'sı her zaman katılmıştır. Bekar yöneticilerin yüzde 2,1'i hiç katılmamakta, yüzde 14,6'sı az, yüzde 15,2'si orta, yüzde 45,8'i çok ve yüzde 25'i her zaman katılmaktadır. Dul yöneticilerin ise yüzde 33,3'ü hiç katılmamış, yüzde 33,3'ü çok ve yine yüzde 33,3'ü her zaman katılmıştır.

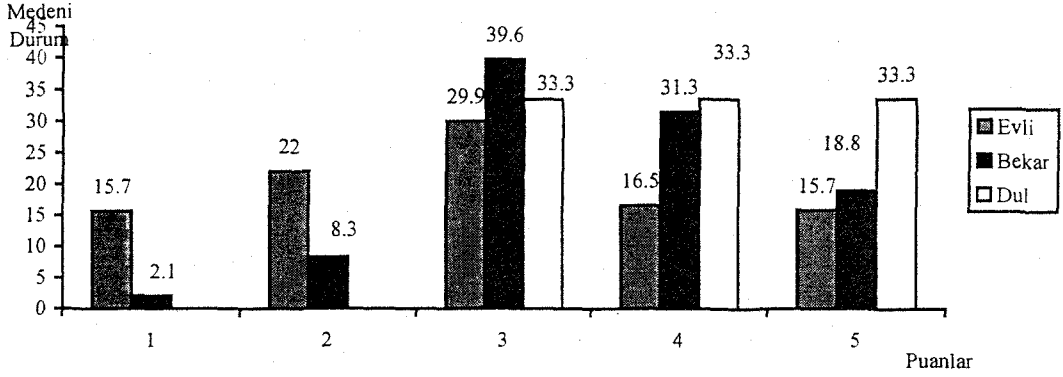


Grafik 4. 47: Medeni Durum ile Ot2 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler

Yetersiz çalışmayı eleştirmek fikrine en çok evli yöneticiler iştirak etmişlerdir.

4.5.4.4. Medeni Durum ile Serbest Bırakıcı Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

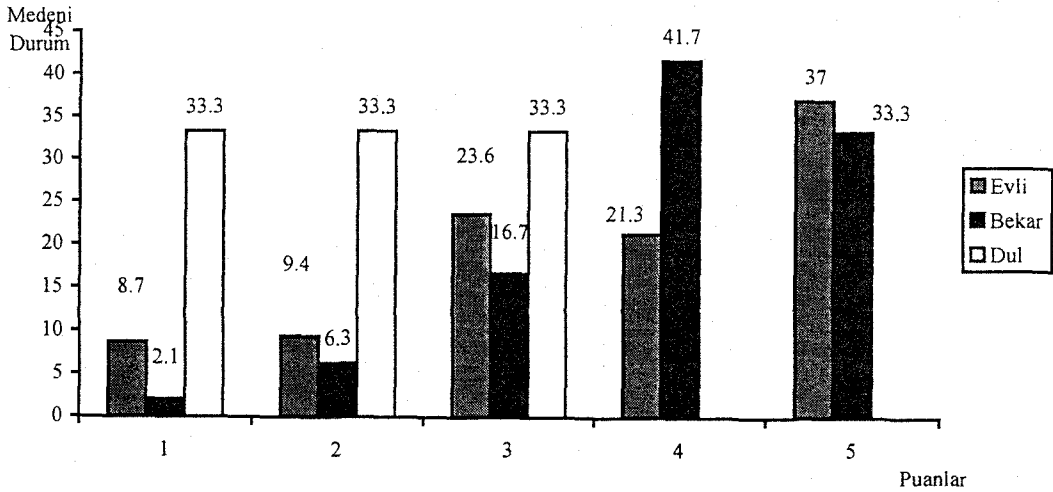
Evli yöneticilerin yüzde 15,7'si "Astların üzerinde çok fazla otorite ve güç kullanmak doğru değildir." düşüncesine hiç katılmamakta, yüzde 22'si az, yüzde 29,9'u orta, yüzde 16,5'i çok ve yüzde 15,7'si her zaman katılmaktadır. Bekar yöneticilerin yüzde 2,1'i hiç katılmamış, yüzde 8,3'ü az, yüzde 39,6'sı orta, yüzde 31,3'ü çok ve yüzde 15,7'si her zaman katılmıştır. Son olarak dul yöneticilerin yüzde 33,3'ü orta, yüzde 33,3'ü çok ve yine yüzde 33,3'ü her zaman katılmıştır.



Grafik 4. 48: Medeni Durum ile Ser13 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Bu düşünceye dul yöneticilerin tamamı katılmaktadır. En çok katılmayanlar ise evli yöneticilerdir.

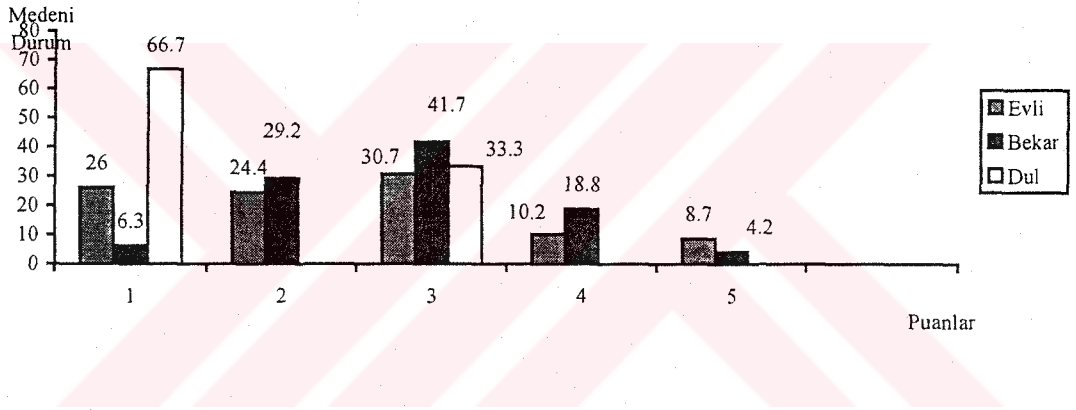
“Astların kendilerini yetiştirmeleri ve beceri kazanmaları kişisel çabalarına bağlıdır.” Bu düşünceye en çok bekar yöneticiler katılmakta ve en çok dul yöneticiler benimsememektedirler. Yöneticilerin katılım oranları şöyledir; evli yöneticilerin yüzde 8,7’si hiç katılmamış, yüzde 9,4’ü az, yüzde 23,6’sı orta, yüzde 21,3’ü çok ve yüzde 37’si her zaman katılmıştır. Bekar yöneticilerin yüzde 2,1’i hiç katılmamış, yüzde 6,3’ü az, yüzde 16,7’si orta, yüzde 41,7’si çok ve yüzde 33,3’ü her zaman katılmıştır. Geriye kalan dul yöneticilerin yüzde 33,3’ü hiç katılmamakta, yüzde 33,3’ü az ve yine yüzde 33,3’ü orta derecede katılmaktadır.



Grafik 4. 49: Medeni Durum ile Ser17 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Bu düşünceye en çok bekar yöneticiler katılmakta ve en çok dul yöneticiler reddetmektedirler. O halde dul yöneticilere göre, astların kendilerini yetiştirmeleri ve beceri kazanmaları onların kişisel çabalarına bağlıdır.

“Astlar arasındaki çatışma, onların kendi kişisel problemidir. Zamanla kendi aralarında çözerler.” düşüncesine evli yöneticilerin yüzde 26’sı hiç katılmıyorum, yüzde 24,4’ü az, yüzde 30,7’si orta, yüzde 10,2’si çok ve yüzde 8,7’si her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bekar yöneticilerin yüzde 6,3’ü hiç katılmamakta, yüzde 29,2’si az, yüzde 41,7’si orta, yüzde 18,8’i çok ve yüzde 4,2’si her zaman katılmaktadırlar. Son olarak dul yöneticilerin yüzde 66,7’si hiç katılmamış, yüzde 33,3’ü orta derecede katılmıştır.



Grafik 4. 50: Medeni Durum ile Ser19 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Rakamlar karşılaştırıldığında en çok bekar yöneticilerin bu fikre katıldığı görülebilir. Yani bekar yöneticilere göre astlar arasındaki çatışmalara yöneticiler müdahale etmemelidir.

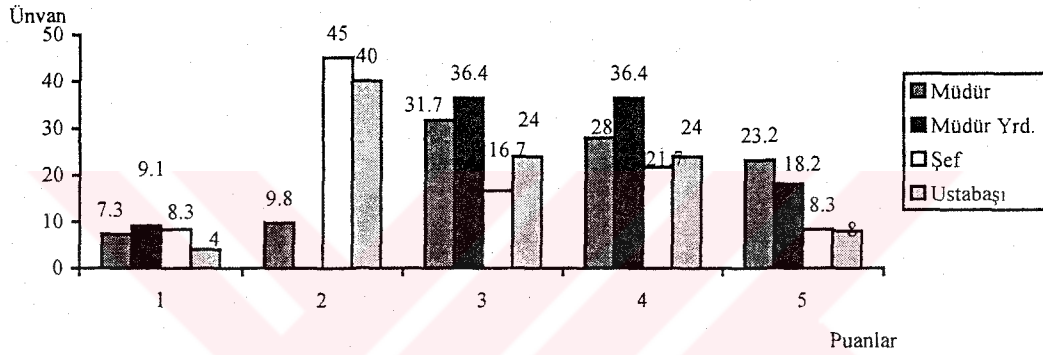
4.5.5. Endüstriyel Örgütlerde Yöneticilerin Ünvanları ile Liderlik Biçimleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması

Bağımsız değişken olarak ünvan ile aralarında anlamlı ilişki bulunan bağımlı değişkenler şunlardır: Dem22, dem23, dem24, dem28, dem29, kar37, kar38, kar39, ot1, ot10, ser11, ser13, ser15, ser19, yön41, yön43 ve yön45.

4.5.5.1. Ünvan ile Demokratik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

Örgütün üst makamı olarak kabul edilen müdür pozisyonundaki yöneticinin yüzde 7,3’ü “Görevimi yerine getirirken, yetkilerimden bir kısmını astlarıma

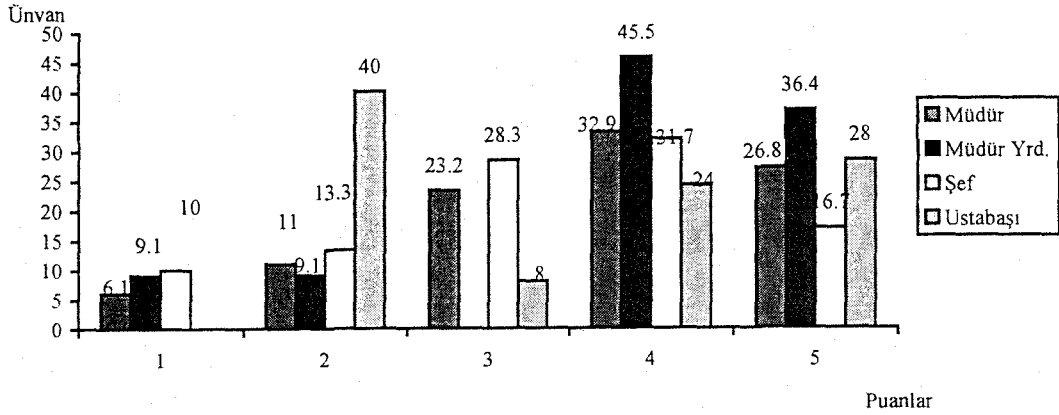
devrederim.” düşüncesine asla katılmam, yüzde 9,8’i az, yüzde 31,7’si orta, yüzde 28’i çok ve yüzde 23,2’si her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. Müdür yardımcısı olan yöneticilerin yüzde 9,1’i hiç katılmamış, yüzde 36,4’ü orta, yine yüzde 36,4’ü çok ve yüzde 18,2’si her zaman katılmıştır. Şef durumundaki yöneticilerin yüzde 8,3’ü hiç katılmamış, yüzde 45’i az, yüzde 16,7’si orta, yüzde 21,7’si çok ve yüzde 8,3’ü her zaman katılmıştır. Son olarak ustabaşı olarak çalışanların, yüzde 4’ü hiç katılmamakta, yüzde 40’ı az, yüzde 24’ü orta, yine yüzde 24’ü çok ve yüzde 8’i her zaman katılmaktadır.



Grafik 4. 51: Ünvan ile Dem22 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Yetki devri konusuna en fazla müdür ve müdür yardımcısı durumundaki yöneticiler katılmaktadırlar. Şef ve ustabaşı olarak çalışan yöneticiler, daha az katılım oranlarıyla fazla yetki devrinde bulunmamak gerektiğini düşünmektedirler.

“Önemli konularda işe başlamadan önce, astlarımın görüşünü alırım.” düşüncesine örgütteki müdürlerin yüzde 6,1’i hiç katılmamış, yüzde 11’i az, yüzde 23,2’si orta, yüzde 32,9’u çok ve yüzde 26,8’i her zaman katılmıştır. Müdür yardımcılarının yüzde 9,1’i hiç katılmamakta, yine yüzde 9,1’i az, yüzde 45,5’i çok ve yüzde 36,4’ü her zaman katılmaktadır. Şeflerin yüzde 10’u hiç katılmamış, yüzde 13,3’ü az, yüzde 28,3’ü orta, yüzde 31,7’si çok ve yüzde 16,7’si her zaman katılmıştır. Ustabaşılardan ise yüzde 40’ı az, yüzde 8’i orta, yüzde 24’ü çok ve yüzde 28’i her zaman katılmaktadır.

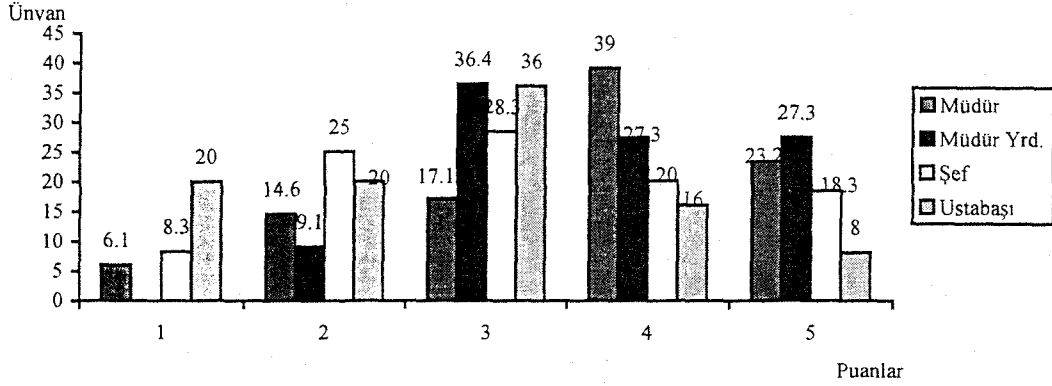


Grafik 4. 52: Ünvan ile Dem23 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Astların görüşlerine başvurmak gerektiği düşüncesine en çok müdürler katılmaktadırlar. Ünvan düştükçe bu görüşe katılım oranı azalmaktadır. Bu durumda ustabaşı, astlarının görüşlerine en az başvuran kişi durumundadır.

Bilindiği üzere, örgütsel hiyerarşide üst kademelere çıktıkça yöneticinin astlarıyla olan ilişkileri artmaktadır. Alt kademelerdeki yöneticiler ise daha çok işin yapılmasıyla ilgilidir. Bu nedenle alt kademelerdeki yöneticiler daha çok otoriter niteliğe sahip iken üst kademe yöneticileri demokratik davranışlar göstermek zorundadırlar.

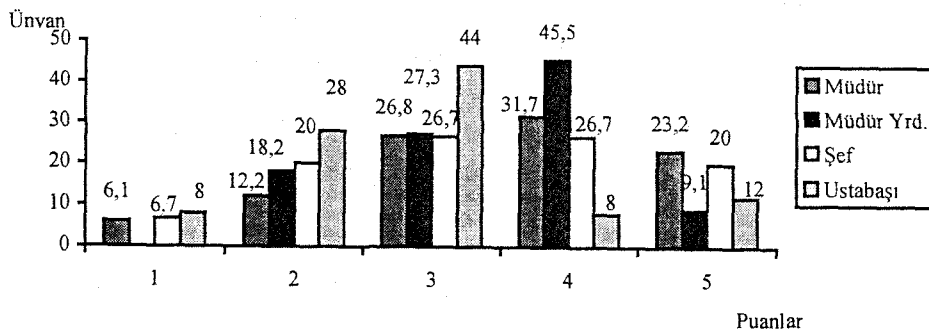
Müdürlerin yüzde 6,1'i "Astların inisyatif kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi başarıya götürür." düşüncesine hiç katılmamış, yüzde 14,6'sı az, yüzde 17,1'i orta, yüzde 39'u çok ve yüzde 23,2'si her zaman katılmıştır. Müdür yardımcılarının da yüzde 9,1'i az, yüzde 36,4'ü çok ve yüzde 27,3'ü her zaman katılmıştır. Şeflerin ise yüzde 8,3'ü hiç katılmamış, yüzde 25'i az, yüzde 28,3'ü orta, yüzde 20'si çok ve yüzde 18,3'ü her zaman katılmıştır. Son olarak ustabaşlarının ise yüzde 20'si hiç katılmamakta, yine yüzde 20'si az, yüzde 36'sı orta, yüzde 16'sı çok ve yüzde 8'i her zaman katılmaktadır.



Grafik 4. 53: Ünvan ile Dem24 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

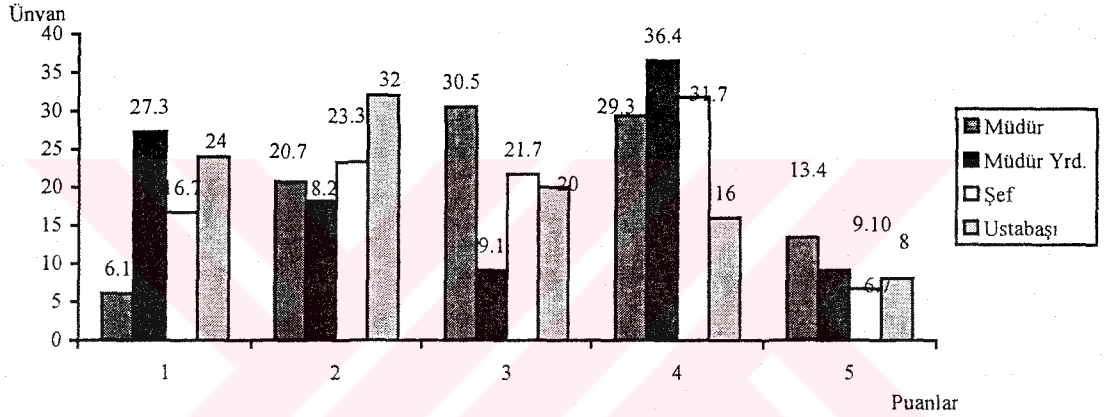
Bu görüşü en çok ustabaşı konumundaki alt kademe yöneticisi benimsemiştir. Müdür yardımcıları ise az da olsa tamamen katılmışlardır. Orta, çok ve her zaman şıklarına ait oranlar toplandığında, katılım oranlarının en üst kademededen en alt kademeye doğru azaldığı görülebilir.

“Sosyal faaliyetler düzenlemeleri için astlarıma imkan hazırlarım.” düşünceye en çok müdürlerin katıldığı ve daha sonra müdür yardımcısı, şef ve ustabaşlarının azalan oranlarla katıldığı söylenebilir. Bu bağlamda ünvanlarına göre yöneticilerin düşünceye katılım oranları şöyledir: Müdürlerin yüzde 6,1’i hiç katılmıyorum, yüzde 12,2’si az, yüzde 26,8’i orta, yüzde 31,7’si çok ve yüzde 23,2’si her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. Müdür yardımcılarının da yüzde 18,2’si az, yüzde 27,3’ü orta, yüzde 45,5’i çok ve yüzde 9,1’i her zaman katılmıştır. Şeflerin ise yüzde 6,7’si hiç katılmamış, yüzde 20’si az, yüzde 26,7’si orta, yine yüzde 26,7’si çok ve yüzde 20’si her zaman katılmıştır. Ustabaşlarının ise yüzde 8’i hiç katılmamakta, yüzde 28’i az, yüzde 44’ü orta, yüzde 8’i çok ve yüzde 12’si her zaman katılmaktadırlar.



Grafik 4. 54: Ünvan ile Dem28 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Müdürlerin yüzde 6,1'i "Gerektiği zaman astlarımdan odalarına giderek, başkalarının yanında överek onurlandırırım." düşüncesine hiç katılmamakta, yüzde 20,7'si az, yüzde 30,5'i orta, yüzde 29,3'ü çok ve yüzde 13,4'ü her zaman katılmakta, müdür yardımcılarının; yüzde 27,3'ü hiç katılmamış, yüzde 18,2'si az, yüzde 9,1'i orta, yüzde 36,4'ü çok ve yüzde 9,1'i her zaman katılmış, şeflerin; yüzde 16,7'si hiç katılmamakta, yüzde 23,3'ü az, yüzde 21,7'si orta, yüzde 31,7'si çok ve yüzde 6,7'si her zaman katılmakta, ustabaşlarının; ise yüzde 24'ü hiç katılmamakta, yüzde 32'si az, yüzde 20'si orta, yüzde 16'sı çok ve yüzde 8'i her zaman katılmaktadır.

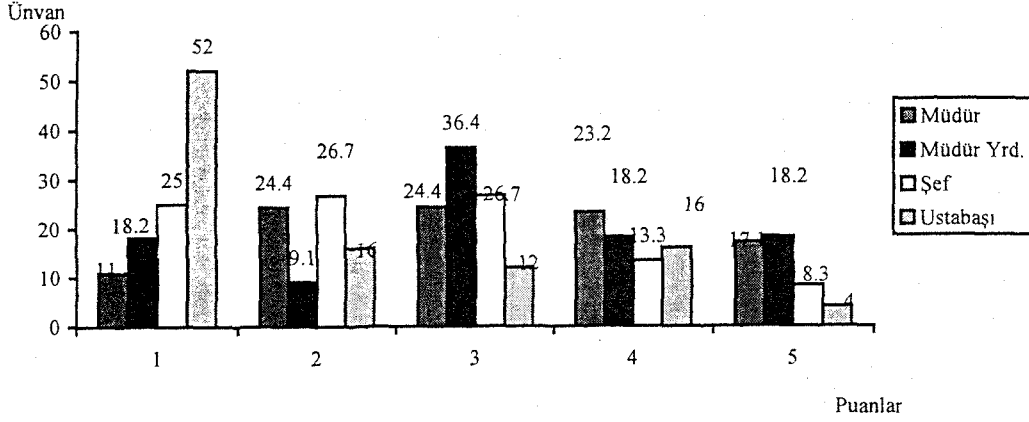


Grafik 4. 55: Ünvan ile Dem29 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Müdürler ve şefler bu düşünceye en çok katılan yönetici grubudur. Müdür yardımcılarını ile ustabaşlarının katılım oranları aynıdır.

4.5.5.2. Ünvan ile Karizmatik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

Müdürlerin yüzde 11'i "Astlar, ücretsiz bile olsa fazla mesai talebimi isteyerek kabul ederler." düşüncesine hiç katılmamakta, yüzde 24,4'ü az, yine yüzde 24,4'ü orta, yüzde 23,2'si çok ve yüzde 17,1'i her zaman katılmaktadır. Müdür yardımcılarının yüzde 18,2'si hiç katılmamış, yüzde 9,1'i az, yüzde 36,4'ü orta, yüzde 18,2'si çok ve yine yüzde 18,2'si her zaman katılmıştır. Şeflerin de yüzde 25'i hiç katılmamış, yüzde 26,7'si az, yine yüzde 26,7'si orta, yüzde 13,3'ü çok ve yüzde 8,3'ü her zaman katılmıştır. Ustabaşlarının ise yüzde 52'si hiç katılmamakta, yüzde 16'sı az, yüzde 12'si orta, yüzde 16'sı çok ve yüzde 4'ü her zaman katılmaktadır.

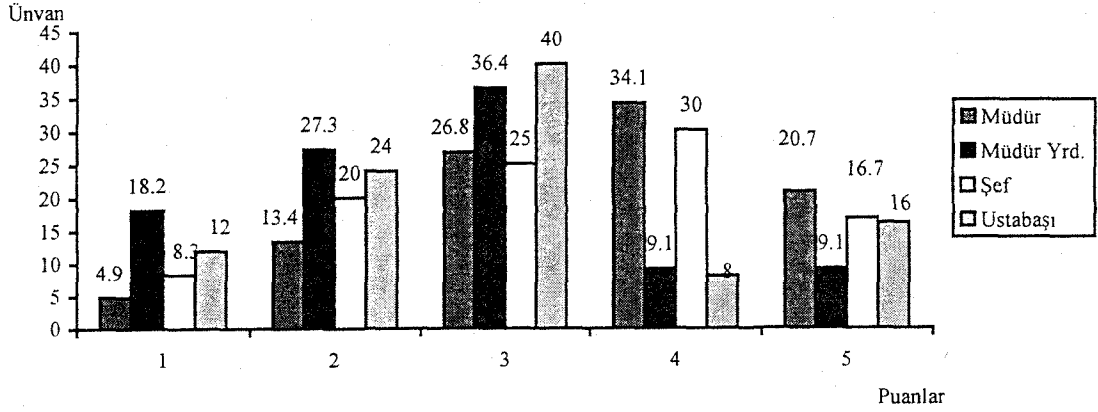


Grafik 4. 56: Ünvan ile Kar37 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Bu düşünceye en çok müdürler ve müdür yardımcıları katılmışlardır. Şefler ve ustabaşlarının katılım oranları daha düşüktür. Hatta ustabaşlarının çoğunluğu bu fikre hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda üst kademe yöneticileri alt kademe yöneticilerine göre astlarına isteklerini daha kolaylıkla yaptırabilmektedir. Tabiki burada makamdan kaynaklanan gücün etkisi göz ardı edilemez. Ancak müdür yardımcılarının katılım oranları müdürlerden daha fazla olduğu için bu etki karizmatik niteliği taşımaktadırlar.

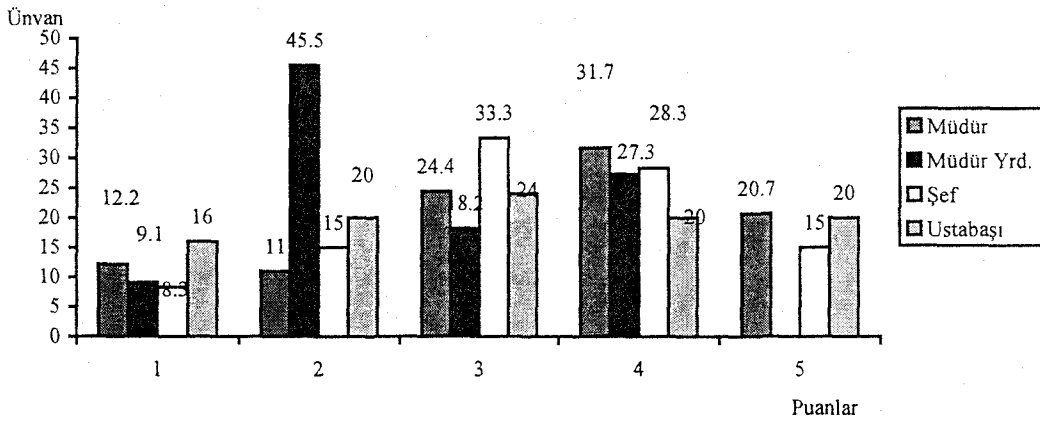
“Gerekirse işletmedeki eski kuralları yıkıp yeni ilke ve sınırlar belirlerim.” sorusuna müdürlerin yüzde 4,9’u hiç katılmıyorum, yüzde 13,4’ü az, yüzde 26,8’i orta, yüzde 34’1’i çok ve yüzde 20,7’si her zaman katılıyorum, müdür yardımcılarının da yüzde 18,2’si hiç katılmıyorum, yüzde 27,3’ü az, yüzde 36,4’ü orta, yüzde 9,1’i çok ve yine yüzde 9,1’i her zaman katılıyorum, şeflerin ise yüzde 8,3’ü hiç katılmıyorum, yüzde 20’si az, yüzde 25’i orta, yüzde 30’ü çok ve yüzde 16,7’si her zaman katılıyorum, son olarak ustabaşlarının yüzde 12’si hiç katılmıyorum, yüzde 24’ü az, yüzde 40’ı orta, yüzde 8’i çok ve yüzde 16’sı her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Yeni ilke ve kurallar belirleme fikrine en çok müdürler katılmış ve en az da müdür yardımcıları.



Grafik 4. 57: Ünvan ile Kar38 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Müdürlerin yüzde 12,2'si "Belirsiz durumlarla mücadele etmek ve risk almaktan hoşlanırım." düşüncesine hiç katılmamış, yüzde 11'i az, yüzde 24,4'ü orta, yüzde 31,7'si çok ve yüzde 20,7'si her zaman katılmıştır. Müdür yardımcılarının da yüzde 9,1'i hiç katılmamakta, yüzde 45,5'i az, yüzde 18,2'si orta ve yüzde 27,3'ü çok katılmaktadır. Şeflerin ise yüzde 8,3'ü hiç katılmamış, yüzde 15'i az, yüzde 33,3'ü orta, yüzde 28,3'ü çok ve yüzde 15'i her zaman katılmıştır. Son olarak ustabaşlarının ise yüzde 16'sı hiç katılmıyorum, yüzde 20'si az, yüzde 24'ü orta, yüzde 20'si çok ve yine yüzde 20'si her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir.



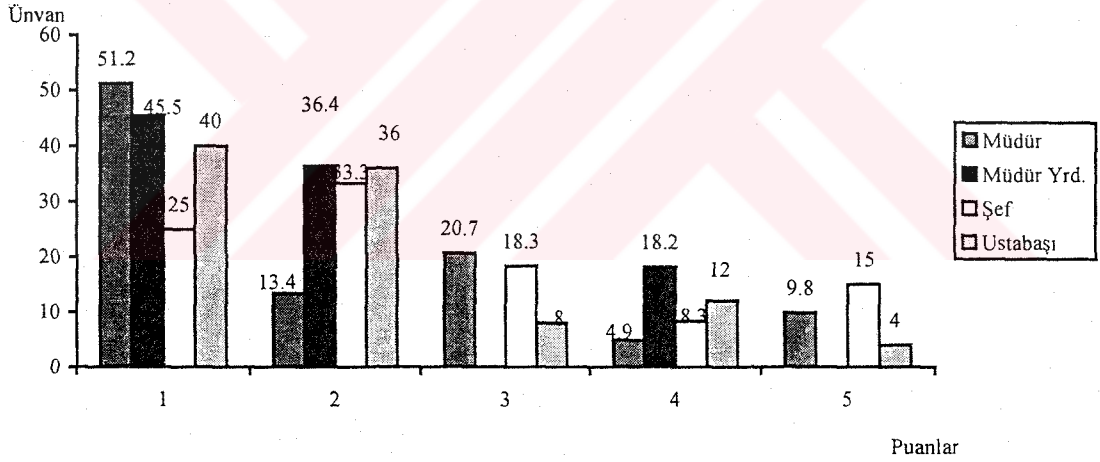
Grafik 4. 58: Ünvan ile Kar39 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Risk almak ve belirsiz durumlarla mücadele etmek fikrine daha çok müdürler ve müdür yardımcıları katılmışlardır. Şef ve ustabaşlarının katılım oranları ise nispeten daha düşüktür. Kuşkusuz, belirsiz durumlarla mücadele etmek ve risk almak, cesaret

ve güven işidir. Bazı insanlar bu özelliğe doğuştan sahiptirler. Ayrıca, yöneticinin cesaret ve güvenini makamın verdiği güçler de artırmaktadır.

4.5.5.3. Ünvan ile Otoriter Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

“Otorite ve disipline yer veren, grubun diğer üyelerinden çok kendi fikirlerine göre karar alan ve hareket eden kimse, ideal liderdir.” düşüncesine müdürlerin yüzde 51,2’si hiç katılmamış, yüzde 13,4’ü az, yüzde 20,7’si orta, yüzde 4,9’u çok ve yüzde 9,8’i her zaman katılmıştır. Müdür yardımcılarının yüzde 45,5’i hiç katılmamakta, yüzde 36,4’ü az ve yüzde 18,2’si çok katılmaktadır. Şeflerin ise yüzde 25’i hiç katılmamakta, yüzde 33,3’ü az, yüzde 18,3’ü orta, yüzde 8,3’ü çok ve yüzde 15’i her zaman katılmaktadır. Son olarak ustabaşlarının ise yüzde 40’ı hiç katılmam, yüzde 36’sı az, yüzde 8’i orta, yüzde 12’si çok ve yüzde 4’ü her zaman katılımı cevabını vermişlerdir.

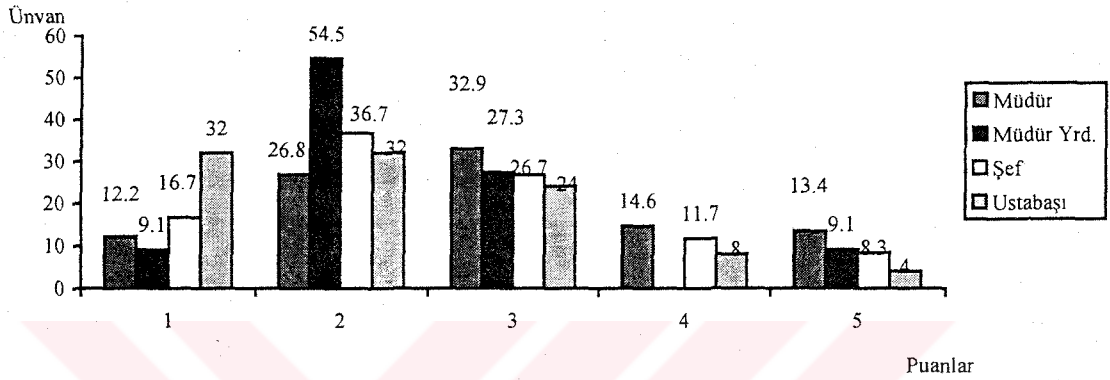


Grafik 4. 59: Ünvan ile Ot1 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler

Otoriter liderlik davranışı düşüncesine müdürlerin yarısı, müdür yardımcılarının ise yarıya yakın bir bölümü katılmıştır. En çok katılım ise şef yöneticilerinden gelmiştir.

“İşin başarılmaması ya da eksik yapılması durumunda astların cezalandırılması gereklidir.” düşüncesine üst kademe yöneticisi olarak müdürlerin yüzde 12,2’si hiç katılmamış, yüzde 26,8’i az, yüzde 32,9’u orta, yüzde 14,6’sı çok ve yüzde 13,4’ü her zaman katılmıştır. Müdür yardımcılarının yüzde 9,1’i hiç katılmamakta, yüzde

54,5'i az, yüzde 27,3'ü orta ve yüzde 9,1'i her zaman katılmaktadır. Şeflerin ise yüzde 16,7'si hiç katılmamakta, yüzde 36,7'si az, yüzde 26,7'si orta, yüzde 11,7'si çok ve yüzde 8,3'ü her zaman katılmaktadır. Son olarak ustabaşlarının yüzde 32'si hiç katılmamakta, yine yüzde 32'si az, yüzde 24'ü orta, yüzde 8'i çok ve yüzde 4'ü her zaman katılmaktadır.

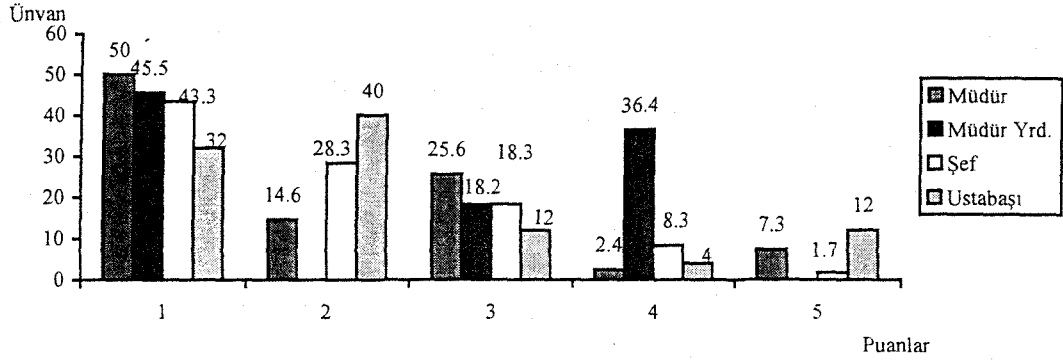


Grafik 4. 60: Ünvan ile Ot10 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Bu düşünceye en çok müdürler daha sonra da şefler katılmıştır. Yani müdür ve şeflere göre, astlar işlerini eksik yaptıkları zaman cezalandırılmalıdır. En az katılanlar ise ustabaşı ve müdür yardımcılarıdır.

4.5.5.4. Ünvan ile Serbest Bırakıcı Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

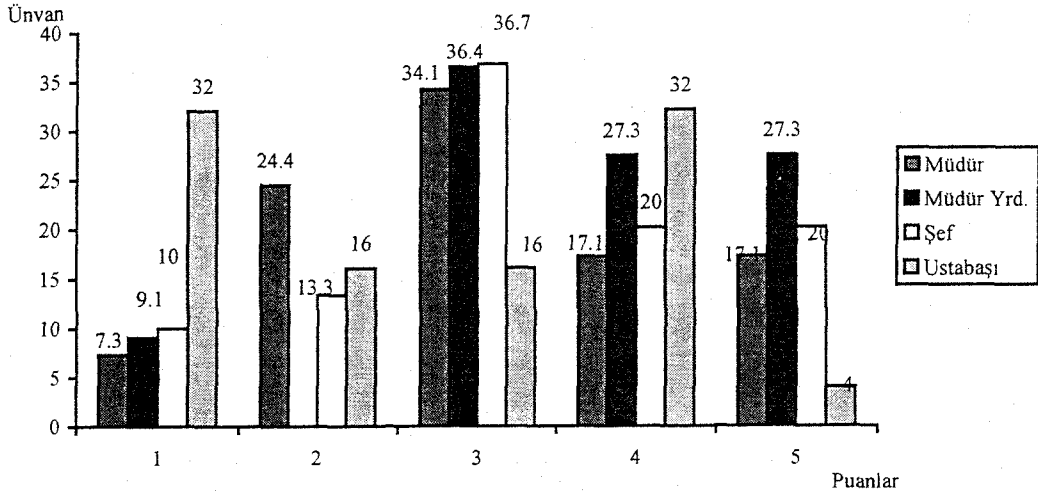
“Grup ilişkilerinde astlara karışmayan ve alınacak kararlarda grubu tamamen kendi haline bırakan kimse, ideal liderdir.” Bu ideal lider tanımına müdürlerin yüzde 50'si hiç katılmıyorum, yüzde 14,6'sı az, yüzde 25,6'sı orta, yüzde 2,4'ü çok ve yüzde 7,3'ü her zaman katılıyorum, müdür yardımcılarının da yüzde 45,5'i hiç katılmıyorum, yüzde 18,2'si orta ve yüzde 36,4'ü çok katılıyorum, şeflerin ise yüzde 43,3'ü hiç katılmıyorum, yüzde 28,3'ü az, yüzde 18,3'ü orta, yüzde 8,3'ü çok ve yüzde 1,7'si her zaman katılıyorum, son olarak ustabaşlarının yüzde 32'si hiç katılmıyorum, yüzde 40'ı az, yüzde 12'si orta, yüzde 4'ü çok ve yüzde 12'si her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir.



Grafik 4. 61: Ünvan ile Ser11 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Burada düşünceye katılmama oranları karşılaştırıldığında, ünvan ile serbest bırakıcı liderlik tanımı arasında doğru orantının varlığı görülebilir. Şöyle ki, bu liderlik tanımını en çok müdürler olmak üzere sırasıyla müdür yardımcıları, şefler ve ustabaşları kabul etmemektedirler. Müdürlerin yarısı müdür yardımcılarının ise yarıya yakın bir bölümü hiç katılmamıştır. Ünvan düştükçe kabul etmeme oranı da düşmektedir.

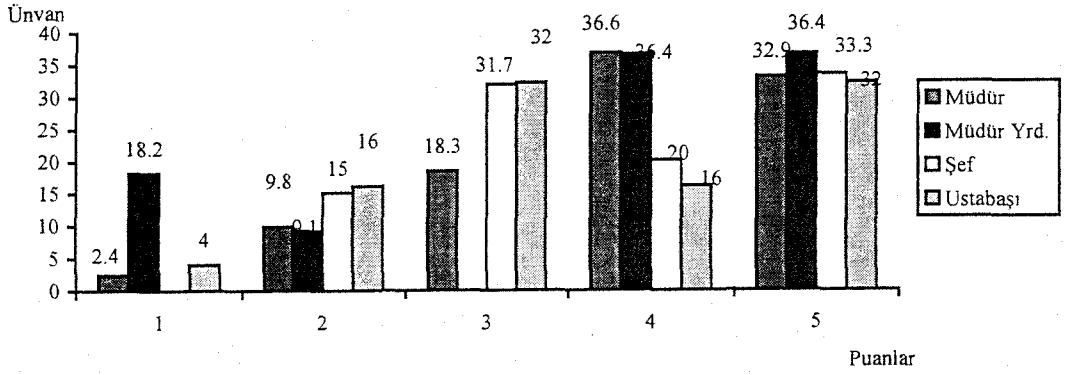
Müdürlerin yüzde 7,3'ü "Astların üzerinde çok fazla otorite ve güç kullanmak doğru değildir." düşüncesine hiç katılmamakta, yüzde 24,4'ü az, yüzde 34,1'i orta, yüzde 17,1'i çok ve yine yüzde 17,1'i her zaman katılmaktadırlar. Müdür yardımcılarının ise yüzde 9,1'i hiç katılmamakta, yüzde 36,4'ü orta, yüzde 27,3'ü çok ve yine yüzde 27,3'ü her zaman katılmaktadır. Şeflerin de yüzde 10'u hiç katılmamış, yüzde 13,3'ü az, yüzde 36,7'si orta, yüzde 20'si çok ve yine yüzde 20'si her zaman katılmıştır. Son olarak ustabaşlarının yüzde 32'si hiç katılmıyorum, yüzde 16'sı az, yine yüzde 16'sı orta, yüzde 32'si çok ve yüzde 4'ü her zaman katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.



Grafik 4. 62: Ünvan ile Ser13 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

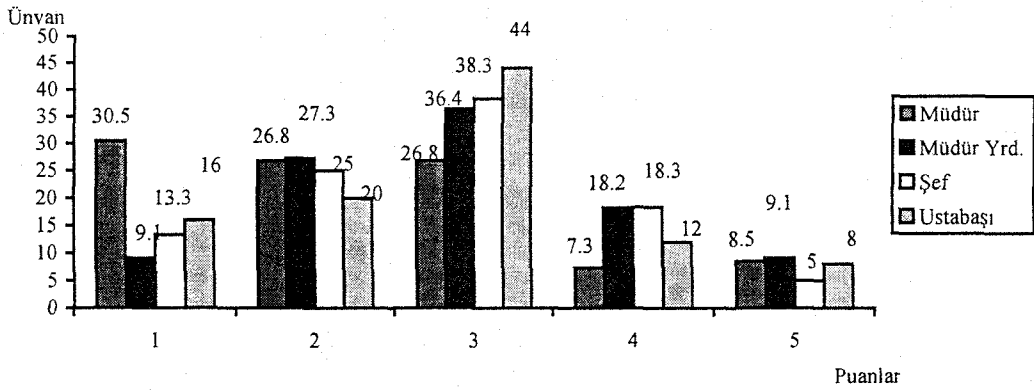
Bu düşünceye en çok müdür yardımcıları katılmışlardır. En az katılan grup ise ustabaşılardır. Buna karşılık düşünceye hiç katılmama durumu incelendiğinde ters orantının varlığı rahatlıkla görülebilir. Ünvan düştükçe kabul etmeme oranı artmaktadır. Bir başka ifadeyle, en çok müdürler, astlar üzerinde çok fazla otorite ve güç kullanımını gereksiz görmektedirler. Bu bağlamda, üst kademe yöneticilerinin astlarını serbest bırakma eğilimi, alt kademe yöneticilerine göre daha fazladır denilebilir.

“Astların grup halinde birlikte çalışması çoğu zaman verimliliği artırır ve idari sorunları azaltır.” Bu düşünceye tüm yöneticiler, yüksek oranlarla katılmışlardır. Yöneticilerin ünvanlarına göre bu soruya verdikleri cevaplar şöyledir: müdürlerin yüzde 2,4’ü hiç katılmamakta, yüzde 9,8’i az, yüzde 18,3’ü orta, yüzde 36,6’sı çok ve yüzde 32,9’u her zaman katılmakta, müdür yardımcılarının yüzde 18,2’si hiç katılmamakta, yüzde 9,1’i az, yüzde 36,4’ü çok ve yine yüzde 36,4’ü her zaman katılmakta, şeflerin ise yüzde 15’i az, yüzde 31,7’si orta, yüzde 20’si çok ve yüzde 33,3’ü her zaman katılmakta, son olarak ustabaşılardan yüzde 4’ü hiç katılmamakta, yüzde 16’sı az, yüzde 32’si orta, yüzde 16’sı çok ve yüzde 32’si her zaman katılmaktadır.



Grafik 4. 63: Ünvan ile Ser15 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

“Astlar arasındaki çatışma, onların kendi kişisel problemdir. Zamanla kendi aralarında çözerler.” düşüncesine üst kademe yöneticisi olarak müdürlerin yüzde 30,5’i hiç katılmamış, yüzde 26,8’i az, yine yüzde 26,8’i orta, yüzde 7,3’ü çok ve yüzde 8,4’ü her zaman katılmıştır. Müdür yardımcılarının yüzde 9,1’i hiç katılmamakta, yüzde 27,3’ü az, yüzde 36,4’ü orta, yüzde 18,2’si çok ve yüzde 9,1’i her zaman katılmaktadır. Şeflerin ise yüzde 13,3’ü hiç katılmamakta, yüzde 25’i az, yüzde 38,3’ü orta, yüzde 18,3’ü çok ve yüzde 5’i her zaman katılmaktadır. Son olarak ustabaşlarının yüzde 16’sı hiç katılmamakta, yüzde 20’si az, yüzde 44’ü orta, yüzde 12’si çok ve yüzde 8’i her zaman katılmaktadır.

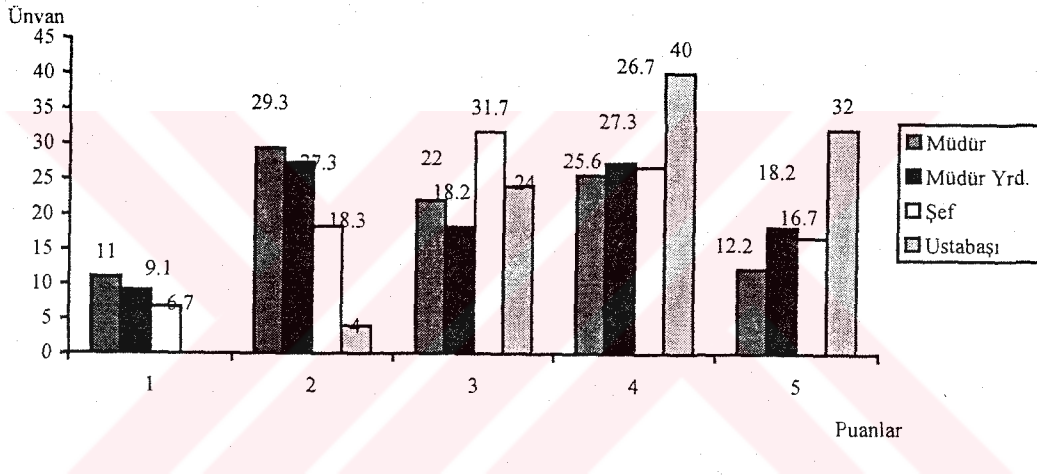


Grafik 4. 64: Ünvan ile Ser19 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Bu fikre en az müdürler, en çok ustabaşılar katılmaktadır. Yani üst kademe yöneticisi durumundaki müdürler, astlar arasındaki problemi, kişisel değil, örgütsel bir çatışma olarak kabul etmekte ve yöneticinin müdahale etmesi gerektiğini düşünmektedirler.

4.5.5.5. Ünvan ile Yönetmelik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

“Makamın verdiği güç ve otoriteyi yazılı kurallar ve yönetmelikler doğrultusunda kullanırım.” düşüncesine müdürlerin yüzde 11’i hiç katılmamış, yüzde 29,3’ü az, yüzde 22’si orta, yüzde 25,6’sı çok ve yüzde 12,2’si her zaman katılmıştır. Müdür yardımcılarının yüzde 9,1’i hiç katılmamakta, yüzde 27,3’ü az, yüzde 18,2’si orta, yüzde 27,3’ü çok ve yüzde 18,2’si her zaman katılmaktadır. Şeflerin ise yüzde 6,7’si hiç katılmamakta, yüzde 18,3’ü az, yüzde 31,7’si orta, yüzde 26,7’si çok ve yüzde 16,7’si her zaman katılmaktadır. En alt kademe yöneticisi olarak ustabaşlarının yüzde 4’ü az, yüzde 24’ü orta, yüzde 40’ı çok ve yüzde 32’si her zaman katılmıştır.

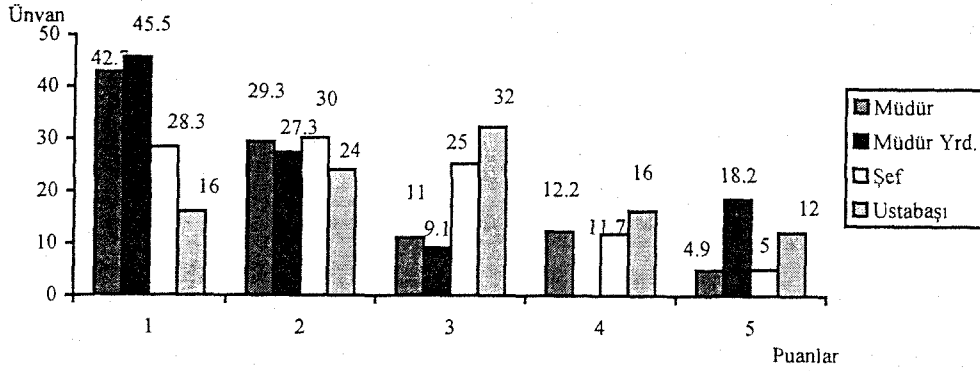


Grafik 4. 65: Ünvan ile Yön41 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Rakamlar karşılaştırıldığı zaman, ünvan ile bu soruya katılım oranları arasında ters orantının varlığı görülebilir. Yöneticilerin ünvanları düştükçe katılım oranları artmaktadır. Dolayısıyla, düşünceye en az müdürler, en çok ustabaşılar katılmıştır. Bir başka ifadeyle, müdürler mevcut güç ve otoritelerini yazılı kurallar ve yönetmeliklerin dışına çıkarak da kullanmakta, ustabaşılar ise yönetmelik ve yazılı kuralları aşmamaya özen göstermektedirler.

Müdürlerin yüzde 42,7’si “Lider gücünü sadece cezalandırma, ödüllendirme, terfi gibi makamın verdiği otoriteden alır.” düşüncesine hiç katılmamakta, yüzde 29,3’ü az, yüzde 11’i orta, yüzde 12,2’si çok ve yüzde 4,9’u her zaman katılmaktadır. Müdür yardımcılarının ise yüzde 45,5’i hiç katılmamakta, yüzde 27,3’ü az, yüzde 9,1’i orta ve yüzde 18,2’si her zaman katılmaktadır. Şeflerin de yüzde 28,3’ü hiç katılmamış,

yüzde 30'u az, yüzde 25'i orta, yüzde 11,7'si çok ve yüzde 5'i her zaman katılmıştır. Son olarak ustabaşlarının yüzde 16'si hiç katılmıyorum, yüzde 24'ü az, yüzde 32'si orta, yüzde 16'sı çok ve yüzde 12'si her zaman katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.

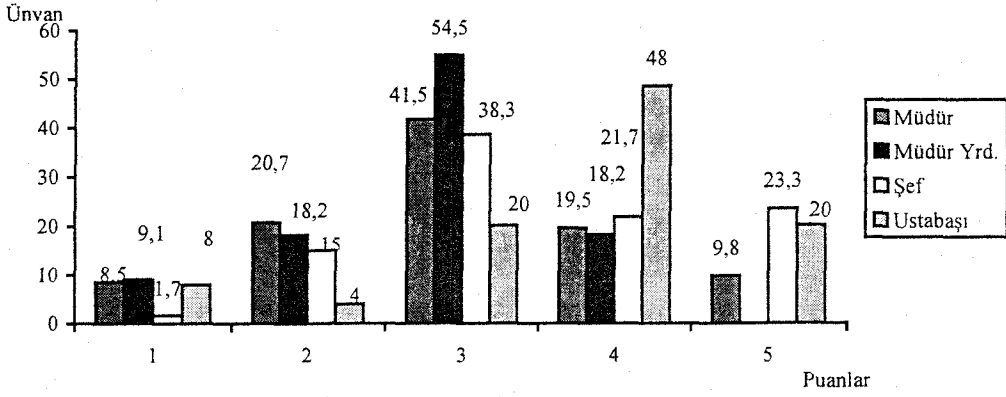


Grafik 4. 66: Ünvan ile Yön43 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Müdürler en az ustabaşlar ise en fazla bu düşünceye katılan yöneticilerdir. Yöneticilerin katılım oranları, ünvanlarına bağlı olarak artmaktadır. Yani ünvan düşerken katılım oranı yükselmektedir. Bu yüzden soruya katılım derecesi ile ünvan arasında ters orantı mevcuttur. Üst kademe yöneticileri olarak müdürler güçlerinin sadece örgütsel otoriteye bağlı olmadığını bilincindedirler. Oysa alt kademe yöneticiliğine inildikçe, güç makamın verdiği otorite gibi algılanmaya başlamaktadır. Sonuç olarak, üst kademe yönetimde yönetsel liderlik biçimi yeterli olmamaktadır.

“Astlarımın görevlerini yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları, ve usüllerine göre belirlerim.” Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, burada da katılım oranları ile ünvan arasındaki ters orantı farkedilebilecektir. Yöneticilerin çoğunluğu bu düşünceye katılmaktadırlar. Ancak katılım oranları ters orantılı ilişkiden dolayı ünvandaki düşüşe bağlı olarak artmaktadır. Üst kademe yöneticilerinin de çoğu, astlarının görevlerini, yetki ve sorumluluklarını, örgüt politikaları, iş tanımları ve usüllerine göre hazırladıklarını belirtmişlerdir. Fakat, alt kademe yöneticileri kadar örgütsel kurallara bağlı kalmamaktadırlar. Yorumlarımız aşağıda sunacağımız yöneticilerin cevaplarına göre yapılmıştır: Müdürlerin yüzde 8,5'i hiç katılmamakta, yüzde 20,7'si az, yüzde 41,5'i orta, yüzde 19,5'i çok ve yüzde 9,8'i her zaman katılmakta, müdür yardımcılarının yüzde 9,1'i hiç katılmamakta, yüzde 18,2'si az, yüzde 54,5'i orta ve yüzde 18,2'si çok katılmakta, şeflerin ise yüzde 1,7'si

hiç katılmamakta, yüzde 15'i az, yüzde 38,3'ü orta, yüzde 21,7'si çok ve yüzde 23,3'ü her zaman katılmakta, son olarak ustabaşların yüzde 8'i hiç katılmıyorum, yüzde 4'ü az, yüzde 20'si orta, yüzde 48'i çok ve yüzde 20'si her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir.



Grafik 4. 67: Ünvan ile Yön45 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

4.5.6. Endüstriyel Örgüt Yöneticilerinin Kıdemleri ile Liderlik Biçimleri Arasındaki İlişki

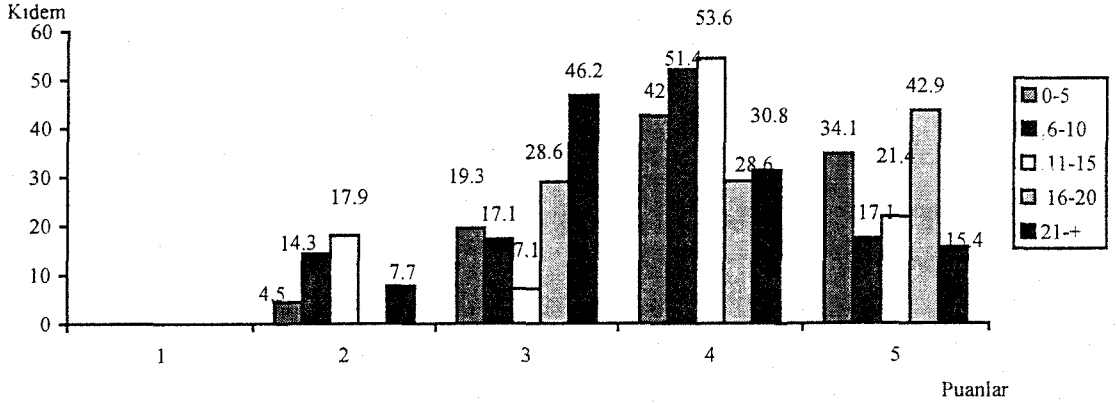
Bağımsız değişken kıdem ile şu bağımlı değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır: Kar34, ot4, ot7, ot8, ser12, ser18, ser20, yön44 ve yön45.

4.5.6.1. Kıdemle Karizmatik Liderlik Biçimiyle İlişkilendirilmesi

“Astlar emirlerimi tam olarak ve zamanında yerine getirirler.” düşüncesine yöneticilerin hiçbiri, “asla katılmıyorum” cevabını vermemişlerdir. Hatta 18-20 yıl arasında kıdemi bulunan yöneticiler nadiren bile katılmadıklarını belirtmişlerdir.

0-5 yıl arası çalışma hizmeti bulunan yöneticilerin yüzde 34,2'i her zaman katılıyorum, yüzde 42'si çok katılıyorum, yüzde 19,3'ü orta derecede katılıyorum ve yüzde 4,5'i az katılıyorum cevabını vermişlerdir. 6-10 yıl arası kıdemi bulunan yöneticilerin yüzde 17,2'i her zaman, yüzde 51,4'ü çok, yüzde 17,1'i orta derecede ve yüzde 14,3'ü az katıldıklarını belirtmişlerdir. 11-15 yıllık çalışması bulunan yöneticilerin yüzde 21,4'ü her zaman, yüzde 53,6'sı çok yüzde 7,1'i orta ve yine yüzde 17,9'i az katılmaktadır. Yöneticilerden 16-20 yıl arası kıdemi bulunanların yüzde 42,8'u her zaman, yüzde 28,6'sı çok ve yüzde 28,6'sı orta derecede katıldıklarını

belirtmişlerdir. Son olarak 21 yıl veya daha fazla çalışmış olan yöneticilerin yüzde 15,4'ü her zaman, yüzde 30,8'i çok, yüzde 46,2'si orta derecede ve yüzde 7,7'si az katılmaktadırlar.



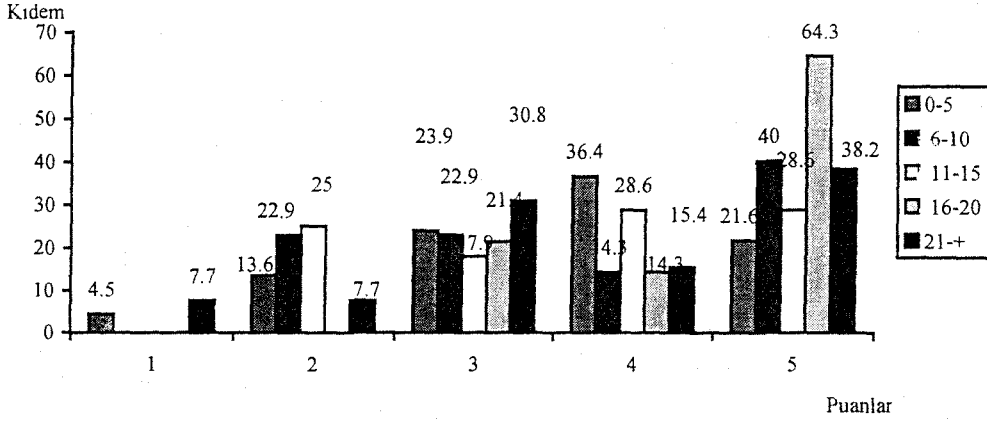
Grafik 4. 68: Kıdem ile Kar34 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Grafik 4.68' den de görüldüğü gibi, kıdemi artan yöneticilerin bu fikre katılım eğilimi azalmaktadır.

4.5.6.2. Kıdemın Otoriter Liderlik Biçimiyle İlişkilendirilmesi

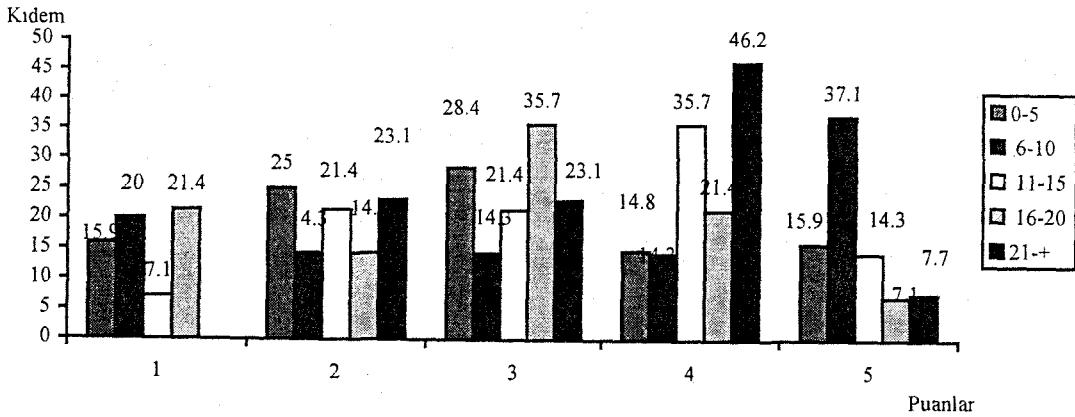
"İşle ilgili neyin, nasıl yapılacağını en ince ayrıntısına kadar belirleme hakkına sahibim." fikrine 0-5 yıl arası hizmeti bulunan yöneticilerin yüzde 4,5'i hiç katılmamış, yüzde 13,6'sı az katılmış, yüzde 23,9'u orta derecede, yüzde 36,4'ü çok ve yüzde 21,6'sı her zaman, 6-10 yıl arası çalışmış olan yöneticilerin yüzde 22,9'u az, yüzde 22,9'u orta derecede, yüzde 14,3'ü çok ve yüzde 40'ı her zaman, 11-15 yıllık çalışma grubuna giren yöneticilerin yüzde 25'i az, yüzde 17,9'u orta derecede, yüzde 28,6'sı çok ve yine yüzde 28,6'sı her zaman, son olarak, 21+ yıldır çalışan yöneticilerin yüzde 7,7'si hiç katılmıyorum, yüzde 7,7'si az, yüzde 30,8'i orta derecede, yüzde 15,4'ü çok ve yüzde 38'i her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Bu fikre hiç katılmayan yöneticilerin en yüksek ve en düşük kıdem grubuna girmesi dikkat çekicidir. Dolayısıyla en kıdemli ve en kıdemsiz yöneticiler arasından işle ilgili neyin, nasıl yapılacağını en ince ayrıntısına kadar belirlemeyen kişiler çıkmaktadır. Diğer yönetici gruplarının genel olarak yarısı bu fikri benimseyerek, otoritenin kendilerinde toplandığını belirtmişlerdir. Özellikle 16-20 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerin yüzde 64'ü bu fikre her zaman katılmaktadırlar.



Grafik 4. 69: Kıdem ile Ot4 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

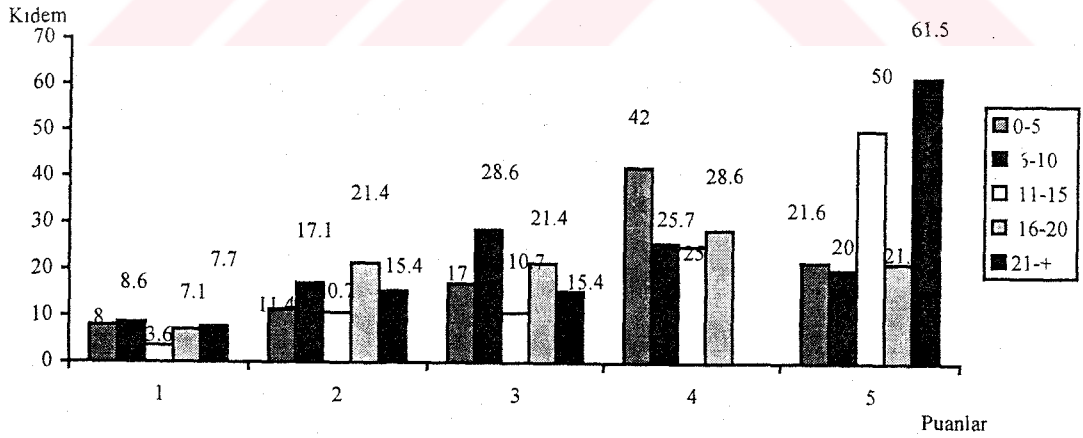
0-5 yıllık kıdem grubuna giren yöneticilerin yüzde 15,9'u "Sürekli denetim altında tutulan astlar, daha başarılı olur ve çok iş çıkarır." düşüncesine her zaman, yüzde 28,4'ü orta derecede katılmakta ve yüzde 15,9'u hiç katılmamaktadır. 6-10 yıl arası hizmeti bulunan yöneticilerin ise yüzde 20'si bu fikre hiç katılmamış, yüzde 14,3'ü orta derecede ve yüzde 37,1'i her zaman katılmıştır. 11-15 yıllık kıdem grubunda yer alan yöneticilerin yüzde 7,1'i hiç katılmıyorum, yüzde 21,4'ü orta derecede, yüzde 35,7'si çok ve yüzde 14,3'ü her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. 16-20 yıl arası çalışan yöneticilerin ise yüzde 7,1'i her zaman, yüzde 35,7'si orta derecede katılmış ve yüzde 21,4'ü asla katılmamıştır. Son olarak 21-+ kıdem grubunda bulunan yöneticilerin yüzde 7,7'si her zaman katılırken yüzde 46,2'si çok, yüzde 23,1'i orta ve yine yüzde 23,1'i az katılmışlardır.



Grafik 4. 70: Kıdem ile Ot7 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Grafik incelendiğinde kıdem arttıkça fikre her zaman katılım oranının düştüğü görülebilir.

"İşlerin zamanında tamamlanmasının önemini sürekli vurgulamak verimliliği artırır." düşüncesine yöneticilerden 0-5 yıl arası kıdem grubuna girenlerin yüzde 8'i hiç katılmıyorum, yüzde 11,4'ü az katılıyorum, yüzde 17'si orta derecede, yüzde 42'si çok ve yüzde 21,6'sı her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. 6-10 yıl arası çalışan yöneticilerin yüzde 8,6'sı hiç katılmamakta, yüzde 17,1'i az katılmakta, yüzde 28,6'sı orta derecede, yüzde 25,7'si çok ve yüzde 20'si her zaman katılmaktadır. 11-15 yıllık çalışma grubunda bulunan yöneticilerin yüzde 3,6'sı bu fikre hiç katılmazken geri kalanların yüzde 10,7'si az, yine yüzde 10,7'si orta derecede, yüzde 25'i çok ve yarısı olan yüzde 50'si her zaman katılmaktadırlar. 16-20 yıllık hizmet grubunda bulunan yöneticilerin yüzde 7,1'i hiç katılmamış, yüzde 21,4'ü az katılmış, yine yüzde 21,4'ü orta derecede, yüzde 28,6'sı çok ve yüzde 21,4'ü her zaman katılmışlardır. En yüksek kıdem grubu olarak 21+ yıl hizmette bulunan yöneticilerin yüzde 61,5'i her zaman, yüzde 15,4'ü orta derecede, yüzde 15,4'ü az katılım ve yüzde 7,7'si hiç katılmam cevabını vermişlerdir.

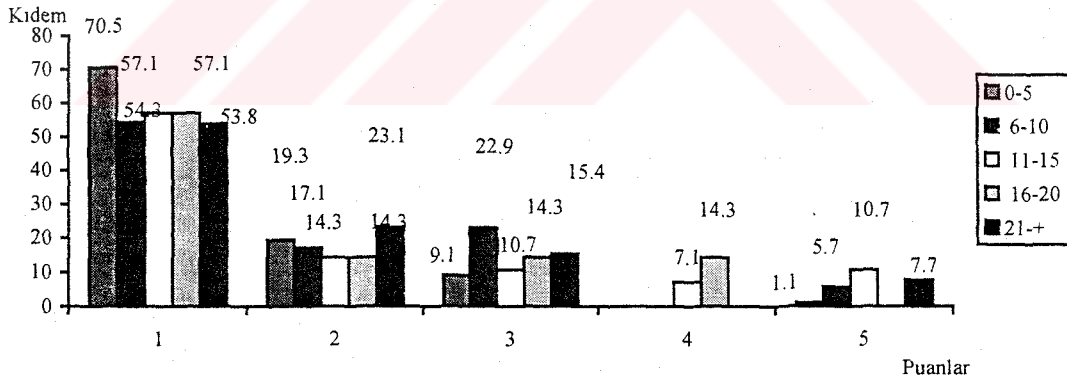


Grafik 4. 71: Kıdem ile Ot8 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

11-15 yıl ve 21+ grubunda bulunan yöneticiler için iş çok önemlidir denilebilir. Zaten bu gruptaki yöneticilerin düşünceye katılmama oranları çok düşüktür.

4.5.6.3. Kıdem ile Serbest Bırakıcı Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

"Çoğu zaman astlar ve işletme tarafından düzenlenen sosyal faaliyetlere katılmak zaman kaybıdır." Bu fikre katılan yönetici sayısı grafik 4.72'de görüldüğü gibi çok azdır. Sosyal faaliyetleri zaman kaybı olarak gören yöneticiler, genelde işe çok önem veren, astlarla ilgilenmeyen dolayısıyla sosyal faaliyetleri ihtiyaç olarak görmeyen kişilerdir. Bu düşünceye 0-5 kıdem grubunun; yüzde 70,5'i hiç katılmamış, yüzde 19,3'ü az katılmış, yüzde 9,1'i orta derecede ve yüzde 1,1'i her zaman katılmış, 6-10 kıdem grubundaki yöneticilerin; yüzde 54,3'ü hiç katılmamış, yüzde 17,1'i az katılmış, yüzde 22,9'u orta derecede, ve yüzde 5,7'si her zaman katılmış, 11-15 kıdem grubundaki yöneticilerin; yüzde 57,1'i asla katılmamış, yüzde 14,3'ü az katılmış, yüzde 10,7'si orta derecede, yüzde 7,1'i çok ve yüzde 10,7'si her zaman katılmış, 16-20 kıdem grubundaki yöneticilerin, yüzde 57,1'i hiç katılmamış, yüzde 14,3'ü az katılmış, yine yüzde 14,3'ü orta derecede katılmış, 21-+ grubundaki yöneticilerin ise yüzde 53,8'i hiç katılmamış, yüzde 23,1'i az katılmış, yüzde 15,4'ü orta derecede katılmış ve yüzde 7,7'si her zaman katılmıştır.

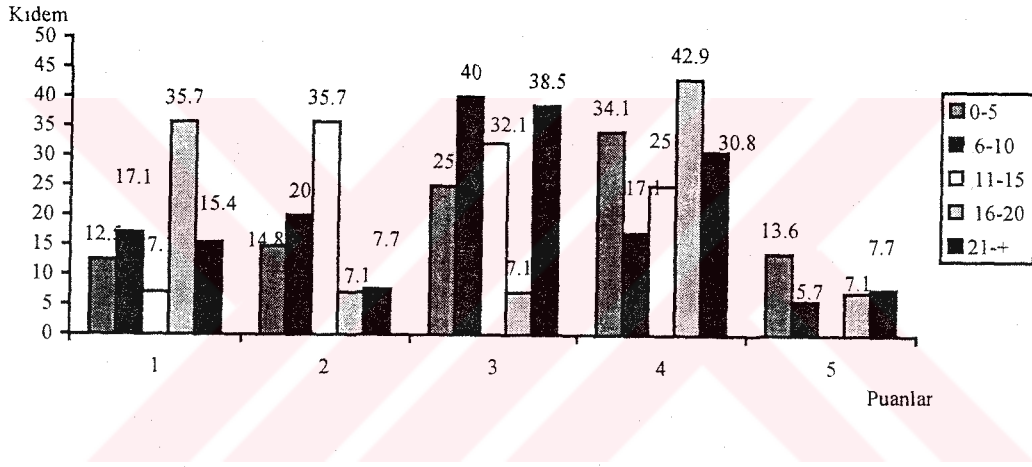


Grafik 4. 72: Kıdem ile Ser12 Değişkenleri Arasındaki Anlamli İlişkiler

Rakamlar karşılaştırılığında en çok 0-5 kıdem grubundaki yöneticilerin bu fikre katılmadığı ve dolayısıyla sosyal faaliyetlere önem verdiği söylenebilir.

"Astların problemlerini çözerken kendi usullerini kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi zor duruma düşürür." düşüncine 0-5 yıl arası kıdem grubuna giren yöneticilerin yüzde 12,5 hiç katılmamakta, yüzde 14,8'i az katılmakta, yüzde 25'i orta derecede atılmakta, yüzde 34,1'i çok katılmakta ve yüzde 13,6'si her zaman

katılmaktadır. 6-10 yıl arası çalışmış bulunan yöneticilerin yüzde 17,1'i hiç katılmamış, yüzde 20'si çok az katılmış, yüzde 40'ı orta derecede katılmış, yüzde 17,1 çok katılmış ve yüzde 5,1'i her zaman katılmıştır. 16-20 yıl arası hizmette bulunmuş yöneticilerin ise yüzde 35,7'i asla katılmazken yüzde 7,1'i az katılmış, yine yüzde 7,1'i orta derecede, yüzde 42,9'u çok ve yüzde 7,1'i her zaman katılmıştır. Son olarak 21-+ grubuna giren yöneticilerin yüzde 15,4'ü hiç katılmıyorum, yüzde 7,7'si az, yüzde 38,5'i orta, yüzde 30,8'i çok ve yüzde 7,7'si her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir.

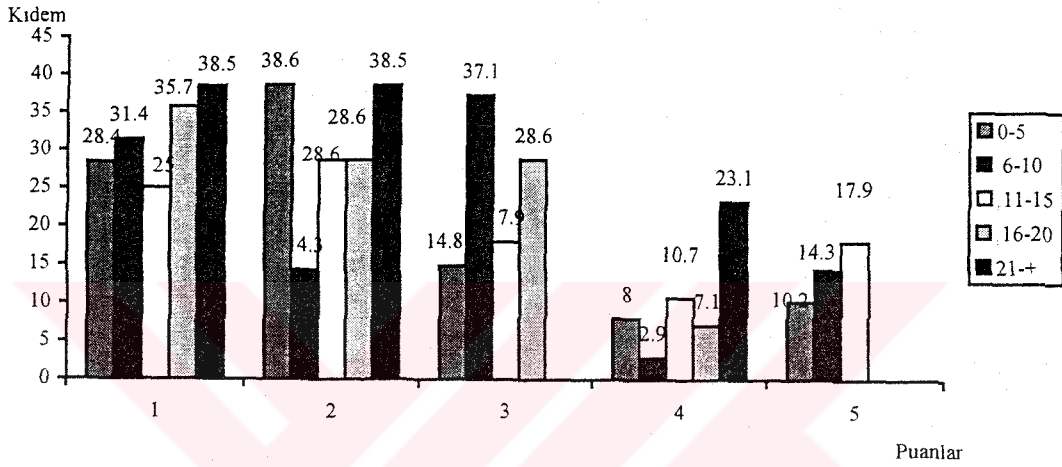


Grafik 4. 73: Kıdem ile Ser18 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Rakamlar incelendiğinde, asla katılmayan veya az katılan yöneticilerin 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası kıdemi bulunan kişiler olduğu görülebilir. Bu fikre en çok katılan yöneticiler ise 0-5 yıl ve 21-+ kıdem grubuna girmektedir. Bu bağlamda 0-5 ve 21-+ yıl grubundaki yöneticilerin astlarını daha serbest bıraktıkları söylenebilir.

“Mevcut sorumlulukların dışında ilave sorumluluk üstlenmek gereksizdir.” Yöneticilerden 0-5 yıl arası hizmette bulunanların yüzde 28,4'ü bu fikre hiç katılmamış, yüzde 38,6'sı nadiren, yüzde 14,8'i orta derecede, yüzde 8'i az, ve yüzde 10,2'si her zaman katılmıştır. 6-10 yıl kıdem grubundaki yöneticilerin yüzde 31,4'ü hiç katılmıyorum, yüzde 14,3'ü az, yüzde 37,1'i orta, yüzde 2,9'u çok ve yüzde 14,3'ü her zaman katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Yöneticilerden 11-15 yıllık hizmet grubunda bulunanların yüzde 25'i hiç katılmıyorum, yüzde 28,6'sı az katılıyorum,

yüzde 17,9'u orta derecede, yüzde 10,7'si çok ve yüzde 17,9'u her zaman katılıyorum cevablarını vermişlerdir. 16-20 yıl kıdem grubuna giren yöneticilerin yüzde 35,7'si hiç katılmıyorum, yüzde 28,6'sı az katılıyorum, yine yüzde 28,6'sı orta derecede katılıyorum, yüzde 7,1 çok katılıyorum, yüzde 7,9'u her zaman katılıyorum cevablarını vermişlerdir. 21+ kıdem grubundaki yöneticilerin ise yüzde 38,5'i hiç katılmamaktalar, yine yüzde 38,5'i az katılmakta ve yüzde 23,1'i çok katılmaktadırlar.



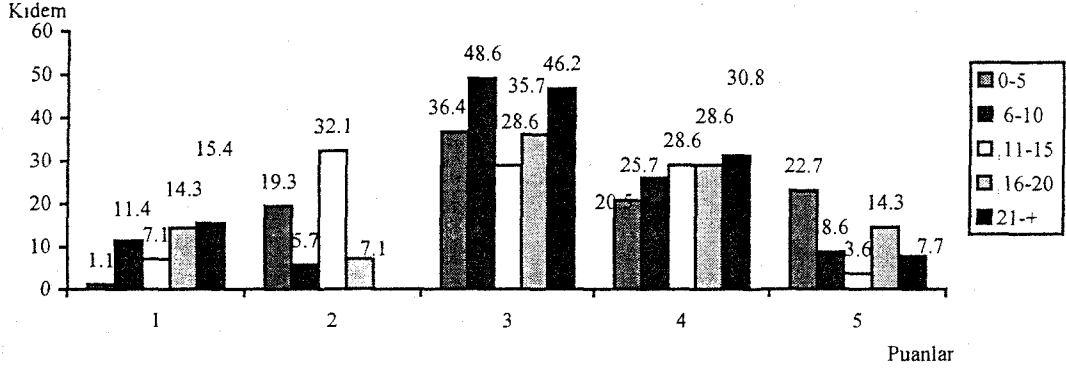
Grafik 4. 74: Kıdem ile Ser20 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

En az ve en çok kıdemli yöneticilerin bu fikre katılmadıkları veya çok az katıldıkları görülebilir. Buna karşılık bu fikre her zaman ve çok katılan yöneticilerin çoğu, 6-10 ve 11-15 kıdem grubunda bulunmaktadır.

4.5.6.4. Kıdem ve Yönetmelik Biçiminin İlişkilendirilmesi

0-5 kıdem grubundaki yöneticilerin yüzde 11,1'i "Problemleri çözerken her zaman işletmenin belirlediği yönetmelik ve yazılı kurallara başvururum." düşüncesine hiç katılmıyorum, yüzde 19,3'ü az, yüzde 36,4'ü orta, yüzde 20,5'i çok ve yüzde 22,7'si her zaman katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. 6-10 yıl arası hizmeti bulunan yöneticilerin 11,4'ü asla katılmamakta, yüzde 5,7'si az, yüzde 48,6'sı orta, yüzde 25,7'si çok ve yüzde 8,6'sı her zaman katılmaktadırlar. Yöneticilerden çalışma süresi 11-15 yıl arasına girenlerin yüzde 7,1'i hiç katılmamakta, yüzde 32,1'i az, yüzde 28,6'sı orta, yine yüzde 28,6'sı çok ve yüzde 3,6'sı her zaman katılmıştır. Çalışma süresi 16-20 yıl arasına giren yöneticilerin yüzde 14,3'ü hiç katılmamış, yüzde 7,1 az, yüzde 35,7'si orta, yüzde 28,6'sı çok ve yüzde 14,3'ü her zaman katılmışlardır. Son

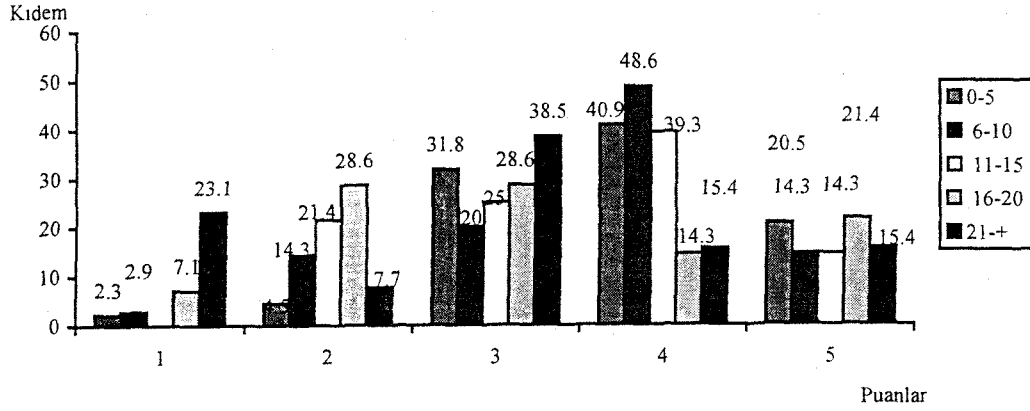
olarak 21+ kıdem grubundaki yöneticilerin yüzde 15,4'ü hiç katılmıyorum, yüzde 46,2'si orta, yüzde 30,8'i çok ve yüzde 7,7'si her zaman katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.



Grafik 4. 75: Kıdem ile Yön44 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Grafik 4.75'den görüldüğü gibi, kıdem arttıkça fikre katılmama eğilimi artmaktadır. Bu bağlamda daha kıdemli yöneticilerin kıdemi az olan yöneticilere göre esnek olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle, kıdemli yöneticiler, problem çözümünde örgütsel kurallar dışına çıkabilmektedirler.

“Astlarımın görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usüllerine göre belirlerim.” düşüncesine yöneticilerden 0-5 yıl çalışma grubuna girenlerin yüzde 2,3'ü hiç katılmamakta, yüzde 4,5'i az, yüzde 31,8'i orta, yüzde 40,9'u çok ve yüzde 20,5'i her zaman katılmakta, 6-10 yıl arası kıdem grubuna girenlerin yüzde 2,9'u asla katılmamakta, yüzde 14,3'ü az, yüzde 20'si orta, yüzde 48,6'sı çok ve yüzde 14,3'ü her zaman katılmakta, 11-15 yıl arası hizmeti bulunan yöneticilerin yüzde 21,4'ü az, yüzde 25'i orta, yüzde 39,3'ü çok ve yüzde 14,3'ü her zaman katılmış, 16-20 yıl grubundaki yöneticilerin yüzde 7,1'i hiç katılmamakta, yüzde 28,6'sı az, yine yüzde 28,6'sı orta, yüzde 14,3'ü çok ve yüzde 21,4'ü her zaman katılmakta, 21+ grubundaki yöneticilerin ise yüzde 23,1'i asla katılmıyorum, yüzde 7,7'si az, yüzde 38,5'i orta, yüzde 15,4'ü çok, aynı şekilde yüzde 15,4'ü her zaman katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.



Grafik 4. 76: Kıdem ile Yön45 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Kıdem arttıkça yöneticilerin bu fikri benimsememe oranı yükselmektedir. Dolayısıyla kıdemli yöneticiler, astların görev, yetki ve sorumluluklarını belirlerken örgüt politikaları dışına çıkabilmektedirler. Buna karşılık kıdemi yani hizmeti az olan yöneticilerin çoğu bu düşünceye katılarak astların örgütsel kurallar çerçevesinde çalışmasını beklemektedir.

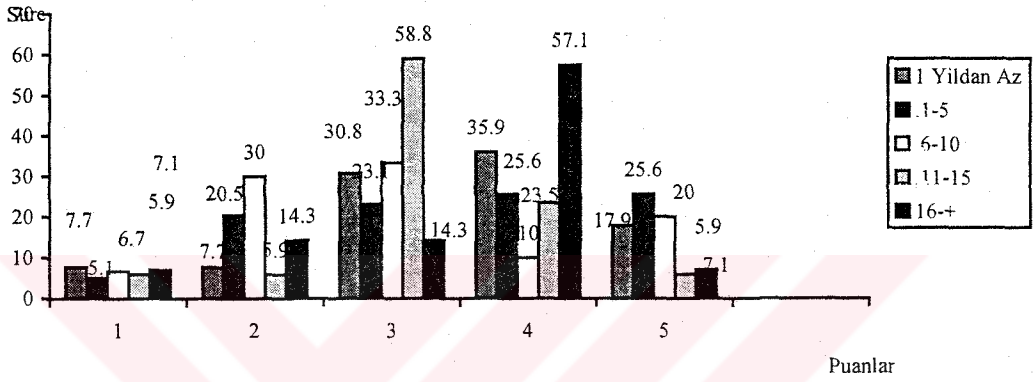
4.5.7. Yöneticilerin Aynı Örgütte Çalışma Süreleri ile Liderlik Biçimleri Arasındaki İlişkiyi Araştırmak

Bağımlı değişken olarak dem28, kar36, ot4, ser18, yön 42 ve yön45 soruları ile bağımsız değişken olan aynı örgütte çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.5.7.1. Aynı Örgütte Çalışma Süresi ile Demokratik Liderlik Biçimi Arasındaki İlişki

Aynı örgütte bir yıldan az çalışmış olan yöneticilerin yüzde 7,7'si "Sosyal faaliyetler düzenlemeleri için astlarıma imkan hazırlarım." düşüncesine hiç katılmamakta, yine yüzde 7,7'si az, yüzde 38,8'i orta, yüzde 35,9'u çok ve yüzde 17,9'u her zaman katılmaktadır. 1-5 yılları arasında aynı örgütte çalışan yöneticilerin yüzde 5,1'i hiç katılmamış, yüzde 20,5'i az, yüzde 23,1'i orta, yüzde 25,6'sı çok, yine yüzde 25,6'sı her zaman katılmıştır. 6-10 yılları arasında çalışmış bulunan yöneticilerin yüzde 6,7'si hiç katılmıyorum, yüzde 30'u az, yüzde 33,3'ü orta, yüzde 10'u çok ve

yüzde 20'si her zaman katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. 11-15 yılları arasında aynı örgütte çalışan yöneticilerin yüzde 5,9'u hiç katılmamış, yine yüzde 5,9'u az, yüzde 58,8'i orta, yüzde 23,5'i çok ve yüzde 5,9'u her zaman katılmıştır. Son olarak, aynı örgütte 16+ yılları arasında çalışmış bulunan yöneticilerin yüzde 7,1'i asla katılmamakta, yüzde 14,3'ü az, yine yüzde 14,3'ü orta, yüzde 57,1'i çok ve yüzde 7,1'i her zaman katılmaktadırlar.



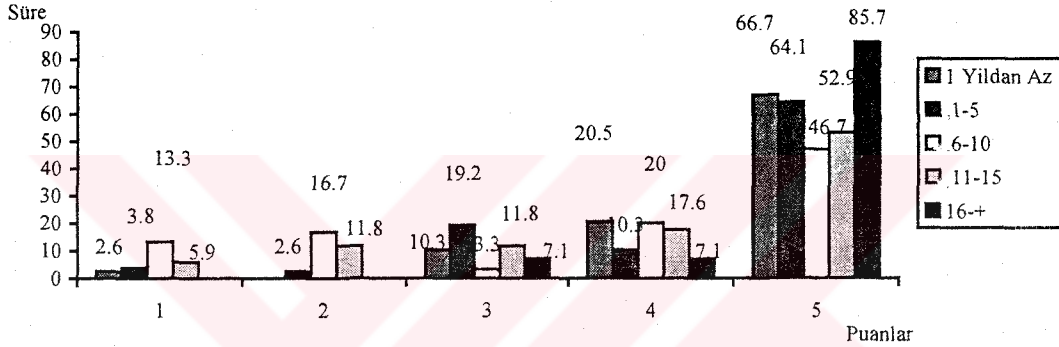
Grafik 4. 77: Aynı İşletmede Çalışma Süresi ile Dem28 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Sosyal faaliyetler düzenlemeleri için astlara imkan hazırlamak düşüncesine en çok aynı örgütte bir yıldan az çalışmış bulunan yöneticiler katılmışlardır. Buna karşılık en az katılım ise 6-10 yılları arasında hizmeti bulunan yöneticilerden gelmiştir.

4.5.7.2. Aynı Örgütte Çalışma Süresi ile Karizmatik Liderlik Biçimi Arasındaki İlişki

“Mevcut uygulamalarda yenilik yapmak, astlar arasında uyumsuzluğa neden olur. Bu yüzden yeniliğe açık olmak gereksizdir.” Aşağıda verilecek rakamlar incelendiğinde yöneticilerin bu düşünceye yüksek oranlarla katıldığı görülebilir. Şöyle ki, yöneticilerden bir yıldan az süredir aynı örgütte çalışanların yüzde 2,6'sı bu düşünceye hiç katılmamış, yüzde 10,3'ü orta, yüzde 20,5'i çok ve yüzde 66,7'si her zaman katılmıştır. 1-5 yılları arasında aynı örgütte çalışan yöneticilerin de yüzde 3,5'i hiç katılmamakta, yüzde 2,6'sı az, yüzde 19,2'si orta, yüzde 10,3'ü çok ve yüzde 61,1'i her zaman katılmaktadırlar. 6-10 yılları arasında çalışmış bulunan yöneticilerin yüzde 13,3'ü hiç katılmıyorum, yüzde 16,7'si az, yüzde 3,3'ü orta, yüzde 20'si çok ve

yüzde 46,7'si her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. 11-15 yılları arasında aynı örgütte çalışan yöneticilerin ise yüzde 5,9'u hiç katılmamış, yüzde 11,8'i az, yine yüzde 11,8'i orta, yüzde 17,6'sı çok ve yüzde 52,9'u her zaman katılmıştır. Son olarak, aynı örgütte 16+ yılları arasında çalışmış bulunan yöneticilerin yüzde 7,1'i orta, yine yüzde 7,1'i çok ve yüzde 85,7'si her zaman katılmaktadırlar. 16+ yılları arasında çalışmış olan yöneticilerin tamamı bu fikre katılarak yeniliğin gereksiz olduğunu düşünmüşlerdir. 6-10 yılları arasında hizmeti bulunanlar ise diğer yöneticilere göre en düşük katılım oranı ile yeniliğe açıktırlar.

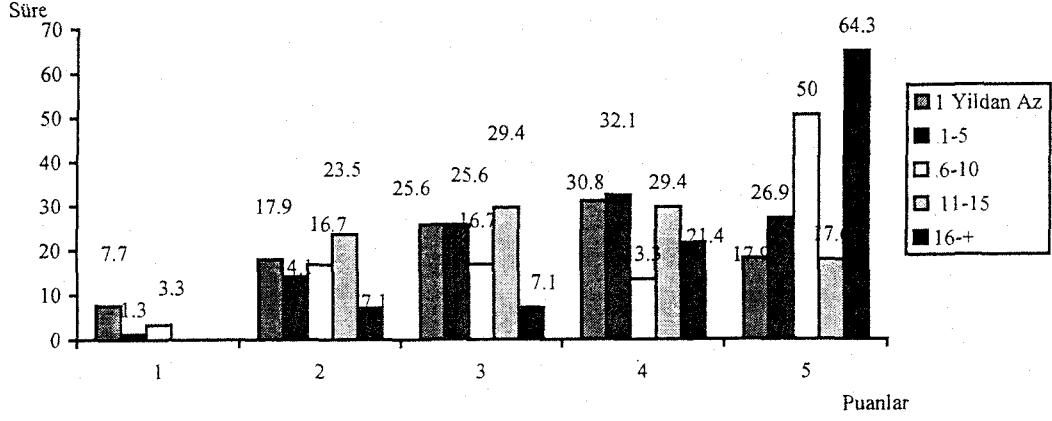


Grafik 4. 78: Aynı İşletmede Çalışma Süresi ile Kar36 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

4.5.7.3. Aynı Örgütte Çalışma Süresi ile Otokratik Liderlik Biçiminin İlişkilendirilmesi

“İşle ilgili neyin, nasıl yapılacağını en ince ayrıntısına kadar belirleme hakkına sahibim.” düşüncesine yöneticilerden bir yıldan az çalışanların yüzde 7,7'si hiç katılmıyorum, yüzde 17,9'u az, yüzde 25,6'sı orta, yüzde 30,8'i çok ve yüzde 17,9'si her zaman katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. 1-5 yılları arasında aynı örgütte çalışan yöneticilerin ise yüzde 1,3'ü hiç katılmamakta, yüzde 14,1'i az, yüzde 25,6'sı orta, yüzde 32,1'i çok ve yüzde 26,9'u her zaman katılmaktadır. 6-10 yılları arasında hizmette bulunmuş yöneticilerin yüzde 3,3'ü hiç katılmamış, yüzde 16,7'si az, yine yüzde 16,7'si orta, yüzde 13,3'ü çok ve yüzde 50'si her zaman katılmıştır. 11-15 yılları arasında aynı örgütte çalışan yöneticilerin de yüzde 23,5'i az, yüzde 29,4'ü orta, yüzde 29,4'ü çok ve yüzde 17,6'sı her zaman katılmıştır. Son olarak, aynı örgütte 16+ yılları

arasında çalışmış bulunan yöneticilerin yüzde 7,1'i az, yine yüzde 7,1'i orta, yüzde 21,4'ü çok ve yüzde 64,3'ü her zaman katılmışlardır.



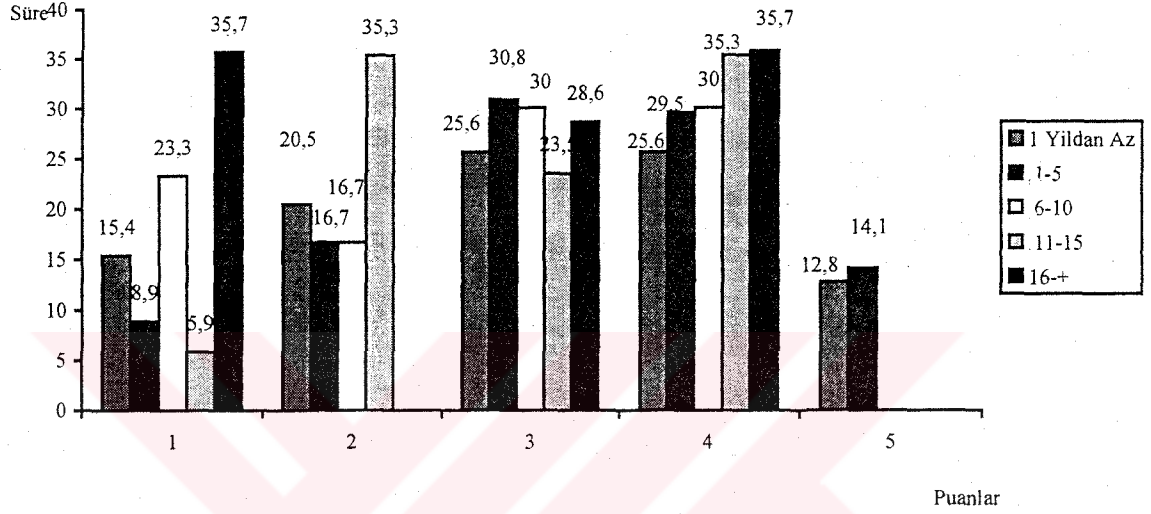
Grafik 4. 79: Aynı İşletmede Çalışma Süresi ile Ot4 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Bu fikre en az katılanlar, aynı örgütte 1 yıldan az çalışmış bulunan yöneticilerdir. En çok katılanlar ise örgütte uzun zamandır çalışan, 16 yıl veya daha fazla hizmeti bulunan yöneticilerdir. Bu bağlamda aynı örgütte uzun zaman çalışmış bulunan yöneticilerin az çalışmış yöneticilere göre daha otoriter olduğu söylenilir.

4.5.7.4. Aynı Örgütte Çalışma Süresi ile Serbest Bırakıcı Liderlik Biçimi Arasındaki İlişki

Aynı örgütte 1 yıldan az çalışması bulunan yöneticilerin yüzde 15,4'ü "Astların problemlerini çözerken kendi usüllerini kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi zor duruma düşürür." düşüncesine hiç katılmıyorum, yüzde 20,5'i az, yüzde 25,6'sı orta, yine yüzde 25,6'sı çok ve yüzde 12,8'i her zaman katılıyorum cevabını vermişlerdir. 1-5 yılları arasında çalışmış yöneticilerin de yüzde 9'u hiç katılmamakta, yüzde 16,7'si az, yüzde 30,8'i orta, yüzde 29,5'i çok ve yüzde 14,1'i her zaman katılmaktadır. 6-10 yılları arasında çalışmış bulunan yöneticilerin ise yüzde 23,3'ü hiç katılmıyorum, yüzde 16,7'si az, yüzde 30'u orta ve yine yüzde 30'u çok katılıyorum cevabını vermişlerdir. 11-15 yılları arasında çalışan yöneticilerin yüzde 5,9'u hiç katılmamış, yüzde 35,3'ü az, yüzde 23,5'i orta ve yüzde 35,3'ü çok katılmıştır. Son olarak, aynı örgütte 16+ yılları arasında çalışmış bulunan yöneticilerin yüzde 35,7'si hiç

katılmamış, yüzde 28,6'sı orta ve yüzde 35,7'si çok katılmışlardır. "Astlara kendi usüllerini kullanmaları yöneticiyi zor duruma düşürür." fikrine sadece 1 yıldan az ve 1-5 yılları arasında çalışmış bulunan yöneticiler, her zaman katılım cevabını vermişlerdir. Zaten en yüksek katılım bu yöneticilerden gelmiştir. Diğer yöneticilerin bu fikre katılım oranları daha düşüktür.



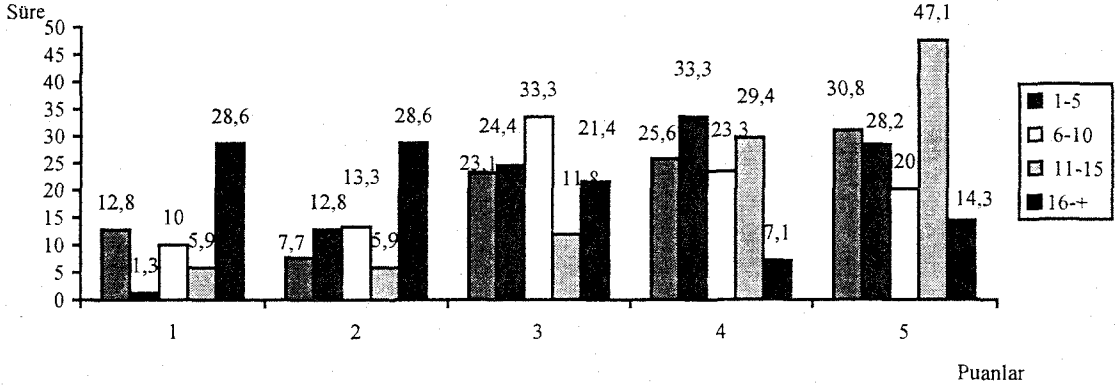
Grafik 4. 80: Aynı İşletmede Çalışma Süresi ile Ser18 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Bu durumda aynı örgütte uzun süre çalışmış yöneticiler, astlara kendi usüllerini kullanmaları için fırsat verme eğilimindedirler.

4.5.7.5. Aynı Örgütte Çalışma Süresi ve Yönetimsel Liderlik Biçimi Arasındaki İlişki

Aynı örgütte bir yıldan az çalışmış olan yöneticilerin yüzde 12,8'i "Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için sadece planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini sürdüren kişidir." düşüncesine hiç katılmamakta, yüzde 7,7'si az, yüzde 23,1'i orta, yüzde 25,6'sı çok ve yüzde 30,8'i her zaman katılmaktadır. 1-5 yılları arasında aynı örgütte çalışan yöneticilerin de yüzde 1,3'ü hiç katılmamış, yüzde 12,8'i az, yüzde 24,4'ü orta, yüzde 33,3'ü çok ve yüzde 28,2'si her zaman katılmıştır. 6-10 yılları arasında çalışmış bulunan yöneticilerin ise yüzde 10'u hiç katılmıyorum, yüzde 13,3'ü az, yüzde 33,3'ü orta, yüzde 23,3'ü çok ve yüzde 20'si her zaman katılmıyorum cevablarını vermişlerdir. 11-15 yılları arasında çalışan yöneticilerin ise

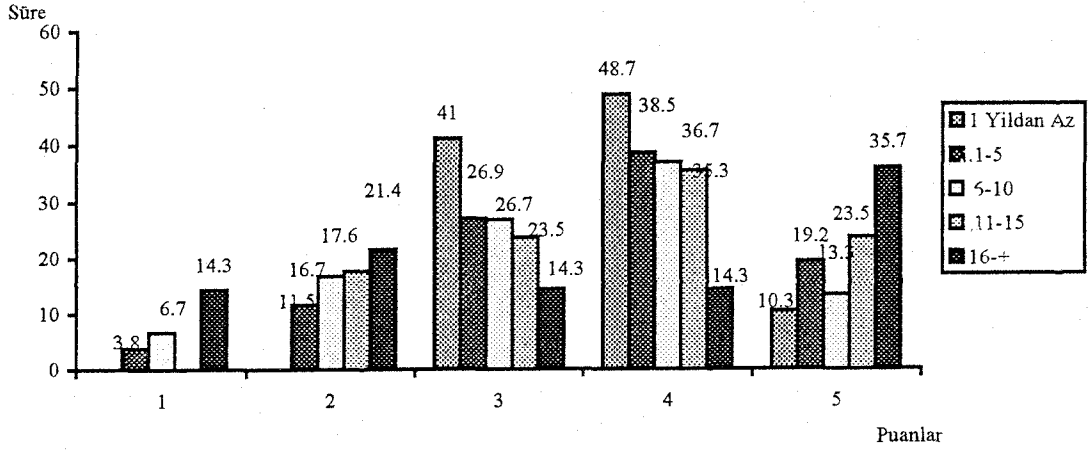
yüzde 5,9'u hiç katılmamış, yine yüzde 5,9'u az, yüzde 11,8'i orta, yüzde 29,4'ü çok ve yüzde 47,1'i her zaman katılmıştır. Son olarak, aynı örgütte 16+ yılları arasında çalışmış bulunan yöneticilerin yüzde 28,6'sı asla katılmamakta, yine yüzde 28,6'sı az, yüzde 21,4'ü orta, yüzde 7,1'i çok ve yüzde 14,3'ü her zaman katılmaktadırlar.



Grafik 4. 81: Aynı İşletmede Çalışma Süresi ile Yön42 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Yöneticilerin çoğu; fonksiyonlarını planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve denetleme faaliyetleriyle sınırlandırmışlardır. Daha az katılım oranıyla sadece 16+ grubunda bulunan yöneticiler, başka fonksiyonlarının da bulunduğunu belirtmektedirler.

“Astlarımın görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usüllerine göre belirlerim.” düşüncesine 1 yıldan az süredir aynı örgütte çalışan yöneticilerin yüzde 41'i orta, yüzde 48,7'si çok ve yüzde 10,3'ü her zaman katılmışlardır. 1-5 yılları arasında çalışan yöneticilerin de yüzde 3,8'i hiç katılmamakta, yüzde 11,5'i az, yüzde 26,9'u orta, yüzde 38,5'i çok ve yüzde 19,2'si her zaman katılmaktadırlar. 6-10 yılları arasında çalışmış bulunan yöneticilerin yüzde 6,7'si hiç katılmıyorum, yüzde 16,7'si az, yüzde 26,7'si orta, yüzde 36,7'si çok ve yüzde 13,3'ü her zaman katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. 11-15 yılları arasında çalışmış yöneticilerin ise yüzde 17,6'sı az, yüzde 23,5'i orta, yüzde 35,3'ü çok ve yüzde 23,5'i her zaman katılmışlardır. Son olarak, aynı örgütte 16+ yılları arasında çalışmış bulunan yöneticilerin yüzde 14,3'ü asla katılmıyorum, yüzde 21,4'ü az, yüzde 14,3'ü orta, yine yüzde 14,3'ü çok ve yüzde 35,7'si her zaman katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.



Grafik 4. 82: Aynı İşletmede Çalışma Süresi ile Yön45 Değişkenleri Arasındaki Anlamlı İlişkiler

Yöneticilerin çoğu bu düşünceye yüksek oranlarla katılmaktadır. En düşük katılım oranıyla 16-+ yılları arasında çalışmış bulunan yöneticiler, astların görevlerini, yetki ve sorumluluklarını belirlerken daha esnek davranabilmektedirler. Örgütteki çalışma süresi 1 yıldan az olan yöneticilerin tamamı örgütsel kurallar doğrultusunda davrandıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda aynı örgütte çalışma süresi az olan yöneticilerin daha yönetsel davrandıkları söylenebilir. Yönetsel davranmasının sebebi, muhtemelen astlarını daha fazla tanımamış olması ve kendisini ispatlama aşamasında bulunmasıdır.

4.6. Araştırma Hipotezlerinin Doğrulanma Dereceleri

Araştırma hipotezleri ve doğrulanma dereceleri aşağıda sunulmaktadır:

a- Endüstriyel örgütlerdeki yönetsel ilişkilerde yöneticiler, daha çok yasal güç kullanımına başvurumaktadırlar.

Yasal güç kullanımıyla ilgili olarak "işlerin başarılmasında ya da eksik yapılması durumunda astların cezalandırılması gereklidir" düşüncesine yöneticilerin katılımı incelenmiş ve yeterli sayıda yöneticinin bu düşünceye katılmadığı görülmüştür. Buna karşılık, yöneticilerin iyi yapılan işler için astlarını formel olarak ödüllendirip ödüllendirmediği araştırılmıştır. Bu düşünceye yeterli sayıda yönetici katılmıştır. Aynı şekilde "lider gücünü sadece cezalandırma, ödüllendirme, terfi gibi makamın verdiği otoriteden alır" düşüncesine yöneticilerin katılımı değerlendirilmiştir. Fakat bu

düşünceye de yeterli sayıda yönetici katılımı sağlanamamıştır. Bu bağlamda yöneticilerin genelinin yasal güç kaynağı olan cezalandırmayı kullanmadığı veya çok az kullandığı, daha çok ödüllendirmeye başvurduğu ve güçlerini de makamın verdiği otorite ile sınırlandırmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticiler, astlarını formel ödüllerin dışında özel olarak ödüllendirdiklerini ve ruhunu okşayıcı sözler söylediklerini belirtmişlerdir. Buradan yöneticilerin kişisel güçlerini kullandıkları sonucu çıkmaktadır.

Sonuç olarak bu hipotezin tam olarak doğrulandığı söylenemez. Çünkü yöneticiler, daha çok ödüllendirme ve kişisel güç kaynaklarını kullanmaktadırlar. Yasal güç kaynaklarından cezalandırmayı çok az uygulamaktadırlar.

b- Endüstriyel örgütlerde lider, her bir ast için farklı yöneticilik davranışı sergilemez.

Bu hipotezle ilgili olan "astlar ayrı ayrı değerlendirmemeli hepsine aynı yöntem kullanılmalıdır" düşüncesine yöneticiler, yeterince katılmamış ve astlarını aynı yöntemle değil, ayrı ayrı değerlendirdiklerini belirtmişlerdir.

İleri sürülen hipotezin tersi bir uygulama ile karşılaşmıştır. Bu nedenle endüstriyel örgüt yöneticilerinin her bir ast için farklı davranışlar sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

c- Kâr amaçlı kuruluşlar oldukları için endüstriyel örgüt yöneticileri işe yönelik davranış sergilemektedir.

Endüstriyel örgüt yöneticileri, işe yönelik olarak hazırlanan sorulardan, iyi yapılmayan işi eleştirmek, işle ilgili neyin, nasıl yapılacağını en ince ayrıntısına kadar belirlemek ve işlerin zamanında tamamlanmasının önemini sürekli vurgulamak gerektiği düşüncelerine katıldıkları için işe yönelik davranış sergilemektedirler. Fakat yöneticiler, yetki devrinde bulunmak, astların görüşlerini almak, nedenlerini açıklamadan eleştiride bulunmamak, problem çıktığında astlarla karşılıklı olarak tartışmak ve çözüm alternatifleri geliştirmek gibi düşüncelere de katılmaktadır. Dolayısıyla asta yönelik davranışlar da göstermektedirler.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, bu hipotezin doğrulanmadığı görülebilir. Çünkü, yöneticiler sadece işe yönelik davranışlar değil, asta yönelik davranışlar da sergilemektedirler.

d- Endüstriyel örgüt yöneticileri yeni düşüncelere, uygulamalara ve değişmelere açık değildir.

Yeniliğe açık olmak düşüncesine yöneticilerin çoğu katılmamıştır. Onlara göre yeniliğe açık olmak, astlar arasında uyumsuzluğa yol açmakta, düzensizliğe ve karmaşıklığa neden olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin çoğunluğu yeni düşüncelere, uygulamalara ve değişmelere açık olmadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla ileri sürülen hipoteze çok sayıda yönetici katıldığı için doğrulanma derecesi yüksektir.

e- Endüstriyel örgüt yöneticilerinin yetkeci bir niteliğe sahiptir.

Kuşkusuz yöneticilerin yetkeci bir niteliğe sahip olup olmadıklarını belirlemek için otoriter liderlik biçimine yönelik soruları değerlendirmek yeterlidir. Bu amaçla yöneticiler otorite ve disipline önem vermek, grubun diğer üyelerinden çok kendi fikrine göre karar almak, astların görevlerini onlara danışmadan değiştirmek ve astları sürekli denetim altında tutmak gibi sorularla değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda yöneticilerin çoğunluğu bu düşünceye katılmamıştır. Bu nedenle yöneticilerin genelinin yetkeci bir niteliğe sahip olmadığı ve hipotezin doğrulanmadığı belirtilebilir.

f- Demokratik liderlik niteliklerini daha çok üst kademe yöneticisi taşımakta, alt kademe yöneticilerinde bu nitelikler azalmaktadır.

Önemli konularda işe başlamadan önce, astların görüşünü almak fikrini üst kademe yöneticisi olarak kabul edilen müdürler, çok az reddetmiştir. Alt kademelere inildikçe yöneticilerin bu düşünceyi reddetme oranları artmaktadır. Dolayısıyla ünvanı yüksek olan yöneticiler, astlarının görüşünü bir işe başlamadan önce almanın gerekliliğine inanmaktadırlar. Ünvan azaldığında yöneticiler, bu fikre daha az katılmaktadırlar.

Astların inisiyatif kullanmalarına izin vermek, düşüncesine de müdür ünvanına sahip olan yöneticilerin katılım oranı fazladır. Alt kademelerdeki ünvanlara inildikçe yöneticilerin bu fikre katılma eğilimleri azalmaktadır.

Sosyal faaliyetler düzenlemeleri için astlara imkan hazırlamak düşüncesine en fazla katılım, müdür pozisyonundaki yöneticilerden gelmiştir. Daha alt kademelere inildikçe yöneticilerin katılımı azalmaktadır.

Demokratik liderlik nitelikleri olarak astların görüşlerine başvurmak, onlara inisiyatif kullanma imkanı vermek ve sosyal faaliyetler için astlara imkan hazırlamak, müdür ve müdür yardımcılığı ünvanını kullanan yöneticiler için çok önemlidir. Daha düşük ünvan sahibi yöneticiler için ise bu faaliyetlerin önemi azalmaktadır. Bu bağlamda araştırma sonuçları mevcut hipotezi doğrulamaktadır.

g- Eğitim seviyesi yüksek olan yöneticiler, demokratik liderlik biçimine yönelmektedirler.

Nedenlerini açıklamadan eleştiride bulunmamak düşüncesine en az katılım ilkökul ve ortaokul mezunu yöneticilerden gelmiştir. Eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticilerin bu fikri kabul eğilimi artmaktadır.

Gerektiğinde astların odalarına gitmek ve onları başkalarının yanında överek onurlandırmak düşüncesi, ilkökul mezunu yöneticilerin çoğunluğu tarafından reddedilmiştir. Reddetme oranı eğitim seviyesi ile orantılı olarak düşmektedir.

Bu iki niteliğe göre, şöyle bir değerlendirme yapılabilir. Eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticilerin demokratik niteliği artmaktadır. Dolayısıyla eğitim seviyesi en düşük olan ilkökul mezunu yöneticiler, demokratik nitelikleri çok az taşımaktadırlar. Böyle bir sonucun elde edilmesi, bu hipotezin doğrulandığı anlamına gelir.

h- Yaşlı yöneticiler daha çok demokratik liderliğe eğilimli iken genç yöneticiler direktifçi olmaya yöneliktir.

Astlara yetki devretmek düşüncesine en az 18-24 yaş grubu buna karşılık en çok 55 yaş üzerindeki yöneticiler katılmıştır. Ayrıca yaş arttıkça katılım oranı da artmaktadır. Bir başka ifadeyle yöneticiler yaşları arttıkça astlara yetki devretmenin gerekliliğini farketmektedirler.

Önemli konularda işe başlamadan önce, astların görüşünü almak düşüncesine en az 18-24 yaş grubu ve en çok 55 ve üzerindeki yaş grubuna giren yöneticiler katılmıştır. Yaşlı yöneticiler, işe başlamadan önce astlarla fikir teatisinde bulunmanın gerekli olduğuna genç yöneticilere göre daha çok inanmakta ve daha esnek davranmaktadırlar.

Bir başka demokratik liderlik niteliği olan astların inisiyatif kullanmasına izin vermek düşüncesine de en çok yaşlı yöneticiler katılmıştır. Genç yöneticiler, astlarına daha az inisiyatif kullanırken, yaşlı yöneticiler astlarının inisiyatif kullanmaları için imkan hazırlamakta ve hatta kendilerini başarıya götüreceğine inanmaktadırlar. Yaş ilerledikçe yöneticilerin bu düşüncüyü benimseme eğilimi artmaktadır.

Sosyal faaliyetler düzenlemeleri için astlara imkan hazırlamak düşüncesine en çok yaşlı yöneticiler katılmıştır. En genç yöneticiler ise en az katılan gruptur. Yaş arttıkça bu fikre katılım eğilimi yükselmektedir.

Demokratik liderlik niteliklerinin belirleyicisi olarak yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda şu şekilde bir yorum yapılabilir: Yaş ilerledikçe yöneticilerin demokratik liderlik nitelikleri artmakta ve daha fazla demokratik davranışlar göstermektedirler.

Yaş ile otoriter liderlik niteliğine yönelik sorulardan sadece bir tanesi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu nedenle otoriter liderlik niteliğini yaşa göre değerlendirirken bu durum dikkate alınmıştır.

Azarlanması gereken astların bulunduğu düşüncesine en çok genç yöneticiler, katılmıştır. Yaş ilerledikçe yöneticilerin katılım eğilimi azalmaktadır. Yaşları 55 ve üzerindeki yöneticilerin çok az bir kısmı bu düşünceye katılmıştır.

Otokratik liderlik niteliği ile ilgili olan bu düşünceden şöyle bir sonuç çıkarılabilir: Yaş ilerledikçe bu otoriter liderlik niteliğini taşıyan yönetici sayısı azalmaktadır. Bu yorum, yukarıda demokratik liderlik niteliği ile ilgili olarak elde edilen sonucu desteklemektedir.

Sonuç olarak, yaşlı yöneticiler daha çok demokratik liderliğe eğilimli iken genç yöneticiler direktifçi olmaya yöneliktir hipotezinin doğrulandığı söylenebilir.

SONUÇ

Yönetmel ilişkilerde liderlik biçimlerini incelemeyi amaç edinen bu araştırmada teorik çerçevede ele alınan konular ampirik bir araştırmayla test edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar; görüşme sonucu elde edilen bulgular, anket yoluyla elde edilen sonuçlar ve öneriler başlığı altında toplanabilir.

a- Görüşme Sonucu Elde Edilen Bulgular

İşlerinin yoğunluğu ve zaman darlığı nedeniyle tüm örgüt yöneticileriyle görüşme imkanı bulunamamıştır. Görüşülen yöneticilerin fikirleri doğrultusunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

Nuh'un Ankara Makarnası A.Ş.'de üretim müdürüyle görüşülmüştür. Yönetici, liderliğin çok önemli bir konu olduğunu belirtmiştir. Ayrıca örgütlerinin de bu konuya özel bir yer verdiğini ifade etmiştir. Hatta yönetici ve çalışanlarının, liderlik ve yöneticilik konusunda Rota Yayıncılıktan eğitim aldıklarını açıklamışlardır. Bu açıklamadan sonra dikkatler Rota Yayıncılıktan alınan eğitim üzerine çevrilmiş ve eğitimin nasıl yapıldığı sorusu sorulmuştur. Eğitim müdürü tarafından verilen kısa cevaplar şu şekilde açıklanabilir: Örgüt çalışanları alt, orta ve üst olarak veya işçiler, memurlar, ustalar ve müdürler şeklinde 20 kişiden oluşan gruplara ayrılmakta ve herbir gruba farklı eğitim verilmektedir. Eğitimde yöneticilik ve liderlik hakkındaki konular uygulamaya yönelik olarak tartışılmakta ve eğitime katılanların da fikirleri alınmaktadır. Eğitim ayda iki kere düzenlenmektedir. Üretim müdürü, eğitim hakkında bu kadar bilgi vermekle yetinmiş ve ayrıntılı bilginin rota yayıncılıktan öğrenilebileceğini açıklamıştır. Bu bağlamda, Nuh'un Ankara makarnası A.Ş.'de liderlik ve yöneticilik konusuna değer verildiği ayrıca tüm çalışanların bu eğitimi alması nedeniyle, çalışanların da önemli olarak algılandığı söylenebilir.

Üretim yöneticisinin odasında bulunan biri, masanın üzerinde diğeri ise duvarda asılı olan şu sözler de dikkat çekicidir: "Kalite sloganımız, üretimde ve kalitede 'lider'" ve "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim." Yöneticinin liderlik davranışı bu sözlere dayalı olarak da yorumlanabilir: Birinci söze göre, lider üretime çok önem vermektedir. Fakat kaliteli üretim ile rakiplerini geçtiği ve lider

durumda bulunduğu ima edilmektedir. İkinci söze göre de, insanlara değer vermenin, onların güven ve saygısını kazanmanın gerekli olduğu hatta bu amaçla maddi zarara uğranılabileceği belirtilmektedir.

Bu açıklamalara dayalı olarak işletmenin liderlik biçimleri hakkında şu yorum yapılabilir: Yönetici için ilk etapta astlar önemlidir. Üretim ikinci plandadır. Bu durumda yöneticinin hem astlara hem de işe yönelik olduğu ve hatta duruma göre ikisini de uyguladığı söylenebilir.

Ankara Organize Sanayi Bölgesindeki endüstriyel örgütlerden Arçelik A.Ş. yöneticisi ile de görüşülmüştür. Görüşme sonucunda yöneticiden liderlik, yöneticilik ve yönetim biçimleri hakkında şu bilgiler alınmıştır: Arçelik A.Ş., diğer örgütlerden farklı bir yönetim biçimine sahiptir. Zira teorik olarak bahsedilen modern liderlik biçimleri burada uygulanmaktadır. Arçelik A.Ş.'de yönetim kademesi mümkün olduğu kadar azaltılmıştır. En üst kademe yöneticisi ve dolayısıyla yetkilerin sadece bir kişide toplanması söz konusu değildir. Ustabaşı denilen alt kademe yöneticisi de yoktur. Bunun yerine ekipbaşı olarak adlandırılan kişiler vardır. Ancak ekipbaşının görevleri ustabaşının işinden farklıdır. Çünkü, çalışanlar ile ekipbaşı arasında fazla bir fark bulunmamaktadır. Sadece ekipbaşının iş yükü biraz azdır. Ekipbaşının, ustabaşı gibi kumanda ve denetleme yetkisi yoktur. Ayrıca ekipbaşı seçimle işbaşına gelen bir kişidir. Bu görev geçicidir ve her ast bir ekipbaşı olabilir. Yönetici yönlendirme vazifesi yapmaktadır. Problem çıktığı zaman kalite çemberleri oluşturularak astlar arasında çözülmeye çalışılmaktadır.

Arçelik A.Ş.'nin çalışanları için sunduğu sosyal hizmetler de farklılık göstermektedir. Çalışanların eğitim ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla hazırlanan eğitim odasında geliştirme yönünde verilecek sözlü ve görüntülü eğitimlerin yanısıra kitap okuma ve zihinsel faaliyetleri geliştirme yönünden çalışmalara imkan sağlamaktadır.

Elemanlarının zevkle çalışabileceği bir ortam oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu örgütte 16 adet işçi dinlenme yeri mevcuttur. Bu bölmelerde her elemana ayrı bir kilitli dolap, dinlenme aralarında çay içebilmeleri için su ısıtıcıları sağlanmıştır. Ayrıca halı futbol sahaları, basketbol sahaları ve sosyal hizmet binası bulunmaktadır.

Arçelik A.Ş.'de yeniliklere ve değişikliklere yatkın, değişime ve gelişime açık, personeli ile diyalogdan yana, hedef belirleme ve karar almada personelinin katılımını öngören ve çalışanları ile iyi ilişkilerinin olmasını arzu eden bir grupla karşılaşmıştır. Bunların dışında, örgütte ekip oluşturulmakta ve kararlar ekiple birlikte verilmektedir. Çalışanların ihtiyaçları mümkün olduğu kadar örgüt içerisinde giderilmeye çalışılmaktadır. Dinlenme molaları verilmekte ve sosyal faaliyetler düzenlenmektedir. En önemlisi de personeli güçlendirmeye yönelmektedir. Yönetici, kumanda ve kontrol yerine yönlendirmeyi benimsemiştir. Bu şartlar altında çalışan astlar için iş tatminsizliğinden bahsedilemez. O halde Arçelik A.Ş.'nin başarısı yönetim şekline bağlanabilir.

Üretimini emeğe dayalı olarak gerçekleştiren Altınordu Treyler San. ve Tic. Ltd. Ştd.'inde ise günlük olarak sabah ve akşam toplantı yapılmaktadır. Toplantıya, fabrika müdürü, üretim müdürü, satınalma müdürü durumundaki tüm sorumlularla onlara bağlı astlar katılmaktadır. Astlara yapılacak işler burada dağıtılır. Akşamki toplantıda ise işlerin yapılıp yapılmadığı kontrol edilir. Verilen işi iyi yapmamak, iş geç gelmek, iş düzenini aksatmak ve üste karşı saygısız davranmak gibi durumlarda ceza uygulanır. Cezalandırmada genellikle yevmiye kesme yöntemine başvurulmaktadır.

Bu açıklamalardan işletmede otoriter liderlik biçiminin uygulandığı sonucu çıkarılabilir. Günlük olarak yapılan toplantılarda yöneticinin astlara ne gibi işlerin yapılacağını söylemesi; işlerin amir tarafından belirlendiği, astların işle ilgili kararlara katılmadığı, hiyerarşik kademenin mevcut olduğu ve üstün emir-kumanda yöntemini kullandığı, akşam yapılacak toplantıda işlerin geri istenmesinin de; astların amir tarafından denetlenmesi anlamına geldiği ve son olarak yöneticinin cezalandırma gücünü kullandığı söylenebilir.

Ak Gıda San. ve Tic. A.Ş. yöneticisinin liderlik hakkındaki görüşleri şöyle açıklanabilir: İyi bir lider üniversite mezunu, birden fazla dil bilen, ehliyeti bulunan, bilgisayar kullanabilen, stratejik düşünen, doğuştan bir takım özelliklere sahip ve insanları çok iyi tanıyabilen -adam sarrafı- bir kişi olmalıdır. Liderlik hakkında bu

düşünceye sahip olan Ak Gıda A.Ş. yöneticisi, özellikler yaklaşımından hareket ederek liderliği sadece yöneticinin sahip olması gerekli niteliklerle sınırlandırmıştır.

Bayrak Gıda San. ve Tic. A.Ş. yöneticisi iyi bir liderin bilgili, ileriye dönük, insanlarla iyi geçinen, sakin, yeniliği kabul eden, işine vakıf ve tecrübesi bulunan bir kişi olması gerektiğini düşünmektedir. İnsanlarla iyi geçinmeye önem veren ve yeniliklere açık bir kişi olan Bayrak Gıda yöneticisi, demokratik niteliğe sahip bir görünüm sergilemektedir.

Akansu Cam Tic. ve San. A.Ş. yöneticisine göre lider, sert, işine bağlı, dürüst, işçisi ve müşterisiyle her zaman iyi geçinen, kimseye güvenmeyen ve astlarının fikrini alan fakat asla güvenmeyen bir kişidir. Bu fikir doğrultusunda Akansu yöneticisinin otoriter liderlik niteliğine sahip olduğu söylenebilir. Sert mizaçlı ve dürüst olmak, işe önem vermek ve astlara güvenmemek otoriter yöneticilik özellikleridir.

Akansu A.Ş.'de şef durumundaki bir yöneticiye göre ise dürüst olmak, mantıklı ve çözümsel olmak, olaylara soğukkanlı yaklaşmak ve astlarla güzel bir bağ kurmak iyi bir liderlik için gereklidir. Bu bağlamda Akansu A.Ş.'de müdür pozisyonunda bulunan yöneticinin otoriter olmasına rağmen alt kademedeki şef yöneticisinin daha insancıl ve esnek bir niteliğe sahip bulunduğunu söylemek mümkündür.

Ulutaş Un ve Un Mamülleri San. ve Tic. A.Ş. yöneticisi ise, "otoriter olmak, yönetimde çabuk ve doğru karar vermek, ast-üst ilişkileri arasında ölçü bulundurmak ve yapılan iş hakkında yeterince bilgili olmak gereklidir" şeklinde bir düşünceye sahiptir. Düşüncesinde açıkça otoriter davranmanın gerekli olduğunu belirten Ulutaş yöneticisi için "otoriter lider" sözcüğü kullanılabilir.

Saygın Tekstil Tic. ve San. A. Ş. Müdürüne göre yöneticinin hem astları hem de üstleri vardır ve yönetici astlarını denetlemek üstlerine ise bilgi vermek durumundadır. Bu nedenle Saygın Tekstil A.Ş. yöneticisi, "Yöneteci bir terazidir." diye düşünmektedir. Ayrıca yetişmiş insana değer verildiği, insanlar için bilginin önemli olduğu ve bilginin satın alınabileceği ifade edilmiştir. Bu bağlamda Saygın Tekstil A.Ş. için "örgütsel hiyerarşi mevcuttur, yetişmiş insana ve bilgiye önem verilmektedir ve yeniliğe açıktır" denilebilir.

Son olarak Yavuz Mobilya A. Ş. yöneticisi, liderin dört dörtlük ve eleştirilere açık bulunması gerektiğini belirtmiştir.

b- Anket Yoluyla Elde Edilen Sonuçlar

Anket yoluyla elde edilen sonuçlar; uygulanan liderlik biçimleri, başvurulan örgütsel güç kaynakları, kişisel niteliklerin liderlik üzerine etkisi, farklı pozisyonlardaki yöneticilerin liderlik davranışları, asta ve işe yönelik davranışlar, yetki devretme, karar verme ve denetim biçimleri, örgütsel kural ve düzenlemelere bağlılık ve en uygun liderlik biçimi başlıkları altında toplanmıştır.

1- Uygulanan Liderlik Biçimleri

Yöneticiler otoriter liderlik biçimiyle ilgili olarak iyi yapılmayan işi eleştirmek, işle ilgili neyin nasıl yapılacağını en ince ayrıntısına kadar belirlemek ve işlerin zamanında tamamlanmasının önemini sürekli vurgulamak gerektiğine inanmaktadırlar.

Serbest bırakıcı liderlik biçimiyle ilgili olarak yöneticiler, astların işlerini, en iyi yapabileceklerini düşündükleri şekilde yapmalarının başarılarını artıracacağı, astların grup halinde birlikte çalışmasının verimliliği yükselteceği ve astların kendilerini yetiştirmeleri ve beceri kazanmalarının kişisel çabalarına bağlı olduğu düşüncesini benimsenmişlerdir.

Yöneticiler demokratik liderlik niteliklerinden, önemli konularda işe başlamadan önce, astların görüşünü almak, nedenlerini açıklamadan eleştiride bulunmamak ve problem çıktığında astlarla karşılıklı olarak tartışmak ve çözüm alternatifleri geliştirmek gerektiği düşüncesine katılmışlardır.

Karizmatik liderlik niteliklerinden; astlar bir işe girişmeden önce benim fikrimi alırlar, her zaman ve her konuda haklı olduğumu ve kendilerini düşündüğümü bilirler, problem çıktığında özellikle benim çözmemi isterler, emirlerimi tam olarak ve zamanında yerine getirirler ve astlarımı iyi bir iş yaptıkları zaman formel ödüllerin yanı sıra özel olarak ödüllendirir ve ruhunu okşayıcı sözler söylerim fikri yöneticiler tarafından desteklenmiştir.

Son olarak, yönetsel liderlik biçimleriyle ilgili olarak yöneticiler, lideri örgütsel amaçlara ulaşmak için sadece planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve

denetleme faaliyetlerini sürdüren kişi olarak kabul etmişlerdir. Ayrıca, astların görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usüllerine göre belirlediklerini, astların görevlerini işletme tarafından önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusunda yerine getirmelerine özen gösterdiklerini, görevlerini yerine getirmeye yönelik davranışların, sistematik ve önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusunda olduğunu ve mesaiye başlarken, o gün yapacakları işleri aşağı yukarı tahmin edebileceklerini belirtmişlerdir.

Görüldüğü üzere, yöneticiler en çok yönetsel ve karizmatik liderlik özelliklerini taşımakta, daha sonra demokratik liderlik nitelikleri gelmekte ve en az serbest bırakıcı ve otokratik liderlik niteliklerini göstermektedirler.

2- Başvurulan Örgütsel Güç Kaynakları

Yöneticiler, işler iyi yapılmadığında veya astlar yetersiz çalıştıklarında onları eleştireceklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, yöneticiler, örgütsel güç kaynaklarından cezalandırma gücünü uygulamaktadırlar.

Yöneticiler, işlerin iyi yapılması durumunda ise astların formel olarak ödüllendirildiğini açıklamışlardır. Bu nedenle yöneticiler, örgüt içerisinde ödüllendirme güç kaynağını kullanmaktadır.

Son olarak yöneticiler karizmaya dayalı kişisel güç kaynaklarını kullanmaktadırlar. Çünkü, astlar bir işe girişmeden önce yöneticilerinin fikrini almakta ve her zaman ve her konuda onun haklı olduğunu ve kendilerini düşündüğünü bilmektedirler

3- Yöneticilerin Kişisel Niteliklerinin Liderlik Üzerine Etkisi

Liderin kişisel nitelikleri olarak anket formunun birinci bölümünde sorulan yöneticinin yaşı, öğrenim durumu, cinsiyeti, medeni hali, kıdemi ve aynı işyerinde çalışma süresi ele alınarak ve bu kişisel niteliklerin liderlik üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir. Yapılan açıklamalar ve ulaşılan sonuçlar, aralarında anlamlı ilişkiler bulunan çapraz tablolardan çıkarılmıştır.

Yetki devri ile yöneticilerin yaşları arasında doğru orantı bulunmuştur. Yaş arttıkça yetki devretme düşüncesine katılım oranı artmaktadır. Bir başka ifadeyle

yöneticiler yaşları arttıkça astlara yetki devretmenin gerekliliğini dah fazla hissetmektedirler.

Yaş ile astların görüşlerini alma düşüncesi arasında da doğru orantı tespit edilmiştir. Yaş arttıkça bu düşünceye yöneticiler daha çok katılmaktadırlar. Bu durumda en az 18-24 yaş grubu ve en çok 55 ve üzerindeki yaş grubu bu düşünceyi desteklemiştir. Yaşlı yöneticiler, işe başlamadan önce astlarla fikir teatisinde bulunmanın gerekli olduğuna genç yöneticilere göre daha çok inanmakta ve daha esnek davranmaktadırlar.

Astların inisiyatif kullanmasına izin vermek düşüncesi ile yaş arasındaki anlamlı ilişkiye göre, genç yöneticiler, astlarına daha az inisiyatif kullandırırken, yaşlı yöneticiler astlarının inisiyatif kullanmaları için imkan hazırlamakta ve hatta kendilerini başarıya götüreceğine inanmaktadırlar. Yaş ilerledikçe yöneticilerin bu düşünceyi benimseme eğilimi artmaktadır.

Aralarında anlamlı ilişki olan yaş ile astlara arkadaş gibi davranmanın doğru olmadığı fikrine en az 18-24 yaş grubu arasındaki yöneticiler ve en çok da 55 ve üzerindeki yöneticiler katılmıştır. Bu bağlamda yöneticiler yaşları ilerledikçe astlarıyla aralarında bir mesafenin olması gerektiğini daha çok düşünmektedirler. Yönetici astlarının yaşlarını küçük gördüğü için onlarla arkadaşlık kurulamayacağını düşünebilir. Kuşkusuz ast-üst arasında fazla yaş farkının olmaması onlar arasındaki ilişkiyi etkiler. Ayrıca, astlara arkadaş gibi davranmanın güçlerini azaltacağı kanısına varabilir.

Sosyal faaliyetler düzenlemeleri için astlara imkan vermek düşüncesine en çok yaşlı yöneticiler katılmıştır. En genç yöneticiler ise en az katılan gruptur. Yaş arttıkça bu fikre katılım eğilimi de yükselmektedir.

Demokratik liderlik niteliklerinin belirleyicisi olarak yukarıdaki sorular ile (Astlara arkadaş gibi davranmak doğru değildir düşüncesi hariç) ile yaş arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda demokratik liderlik niteliği ile yaş arasında ilişki kurulabilir: Yaş ilerledikçe yöneticilerin demokratik liderlik nitelikleri artmakta ve daha fazla demokratik davranışlar göstermektedirler.

Astlar azarlanmalı düşüncesi ile yaş arasındaki ilişki anlamlıdır. Bu düşünceye en çok genç yöneticiler katılmakta ve yaş ilerledikçe yöneticilerin katılım eğilimleri azalmaktadır. Ellibeş yaş ve üzerindeki yöneticilerin çok az bir kısmı bu düşünceye katılmıştır.

Otokratik liderlik niteliği ile ilgili olan bu düşünceden şöyle bir sonuç çıkarılabilir: Yaş ilerledikçe bu otoriter liderlik niteliğini taşıyan yönetici sayısı azalmaktadır. Bu yorum, yukarıda elde edilen sonucu desteklemektedir.

Nedenlerini açıklamadan eleştiride bulunmamak düşüncesi ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki anlamlıdır. Eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticilerin bu fikri kabul eğilimi artmaktadır.

Astların odalarına giderek, başkalarının yanında överek onurlandırmak düşüncesi ilkökul mezunu yöneticilerin çoğunluğu tarafından reddedilmiştir. Reddetme oranı eğitim seviyesi ile orantılı olarak düşmektedir.

Bu iki niteliğe göre, eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticilerin demokratik niteliği artmaktadır denilebilir. Eğitim seviyesi en düşük olan ilkökul mezunu yöneticiler, demokratik nitelikleri çok az taşımaktadırlar.

Eğitim seviyesi ile “Astlar, ücretsiz bile olsa fazla mesai talebimi isteyerek kabul ederler.” düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu düşünceyi en çok ilkökul mezunu yöneticiler, kabul etmemişler ve eğitim seviyesi yükseldikçe kabul etmeme oranı düşmüştür. Bu bağlamda eğitim seviyesi yüksek olan yöneticilerin astları üzerinde daha fazla bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Gerekirse işletmedeki eski kuralları yıkıp yeni ilke ve sınırlar belirlemek fikri ile eğitim seviyesi arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticilerin eski ilke ve kuralları yıkmak ve yenilerini belirlemek konusunda kendilerine olan güven ve cesaretleri artmaktadır.

Aralarında anlamlı ilişki bulunan bu iki soruya göre, eğitim seviyesi ve karizmatik liderlik niteliği şu şekilde yorumlanabilir: Eğitim seviyesi yöneticilerin karizmatik niteliğini artıran bir faktördür. Eğitim seviyesine bağlı olarak kişisel etkileme gücü artmaktadır.

Cinsiyet ile yetki devri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yetki devri düşüncesine erkeklerin katılım oranı kadınlardan daha yüksektir. Astları sık sık denetlemek gerektiği düşüncesine de kadınlar, erkeklerden daha fazla katılmıştır.

Cinsiyetle ilgili olarak erkeklerin kadınlardan daha demokratik bir nitelik taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

İyi bir iş yaptıkları zaman astları formel ödüllerin yanısıra özel olarak ödüllendirmek ve ruhunu okşayıcı sözler söylemek düşüncesine erkekler daha çok katılmıştır. Sadece bu niteliğe göre erkekler kadınlardan daha fazla karizmatik nitelik taşımaktadır.

Astların yetiştirmeleri ve beceri kazanmaları kişisel çabalarına bağlıdır düşüncesine kadınların katılımları erkeklerden fazladır.

Çatışmayı astların kişisel problemi olarak görmek düşüncesine de yine erkeklere göre daha fazla sayıda kadın katılmıştır. Böylece kadınların erkeklere göre daha çok serbest bırakıcı liderlik niteliğine eğilimli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yönetmelik liderlik niteliklerinden biri olan astların görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usüllerine göre belirleme düşüncesine erkeklere göre daha çok sayıda kadın benimsemiştir.

Görevini yerine getirmeye yönelik davranışların, sistematik ve önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusunda olduğu düşüncesine de erkeklerden daha fazla sayıda kadın desteklemektedir. Bu bağlamda kadınların yönetmelik liderlik niteliğini erkeklerden daha çok taşıdığı görülmektedir.

Yöneticilerin medeni durumları ile nedenlerini açıklamadan eleştiride bulunmamak gereklidir düşüncesi arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Bu düşünceye en fazla katılım bekarlardan, daha sonra dullardan ve son olarak da evli yöneticilerden gelmiştir.

Problemleri astlarla karşılıklı olarak tartışmak ve çözüm alternatifleri geliştirmek fikrine en çok bekar yöneticiler katılmıştır. Bunu evli ve dul yöneticiler takip etmektedir. Bu durumda, bekar yöneticilerin demokratik liderlik niteliklerine evli ve dul yöneticilerden daha fazla sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Astların görevlerini, yetki ve sorumluluklarını, örgüt politikaları, iş tanımları ve usüllerine göre belirlemek düşüncesi ile kıdem arasında ters orantı vardır. Yöneticilerin kıdemleri arttıkça bu düşüncüyü kabul oranları azalmaktadır. Bir başka ifadeyle, yöneticiler daha kıdemli olduklarında, astlarının görevlerini, yetki ve sorumluluklarını belirlerken iş tanımları ve usüllerinin dışına çıkabilmekte ve daha esnek davranabilmektedirler.

4- Farklı Pozisyonlardaki Yöneticilerin Liderlik Davranışları

Ünvan ile astların görüşünü almak fikri arasında önemli bir ilişki görülmüştür. Yöneticilerin ünvanları azaldıkça bu düşüncüyü reddetme oranı yükselmektedir. Diğer bir deyişle, üst kademe yöneticisi olarak kabul edilen müdürler, bu düşüncüyü çok az reddetmektedir. Dolayısıyla bir işe başlamadan önce astların görüşünü almanın gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Ünvanı düşük olan yöneticiler, bu fikre daha az katılmaktadır.

Astların inisiyatif kullanmalarına izin vermek düşüncesine de müdür ünvanına sahip olan yöneticilerin katılım oranı fazladır. Alt kademelerdeki ünvanlara inildikçe yöneticilerin bu fikre katılma eğilimleri azalmaktadır.

Sosyal faaliyetler düzenlemeleri için astlara imkan hazırlamak düşüncesine katılım oranı ile ünvan arasında doğru orantı mevcuttur. Şöyle ki, bu düşünceye en fazla katılım, müdür pozisyonundaki yöneticilerden gelmiştir. Alt kademelere inildikçe yöneticilerin bu düşünceye katılımı azalmaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, demokratik liderlik nitelikleri olarak astların görüşlerine başvurmak, onlara inisiyatif kullanma imkanı vermek ve sosyal faaliyetler için imkan hazırlamak, müdür ve müdür yardımcıları için çok önemlidir. Daha düşük ünvan sahibi yöneticiler için ise bu faaliyetlerin önemi azalmaktadır.

“Astlar ücretsiz bile olsa, fazla mesai talebime isteyerek kabul ederler.” düşüncesine de en çok katılım müdürlerden gelmiştir. Ünvan azaldıkça fikre katılım oranı düşmektedir. Bu nedenle, ünvanı yüksek olan yöneticinin astlarını etkileme imkanın çok olduğu sonucuna ulaşılmıştır. .

Aralarında anlamlı bir ilişki bulunan ünvan ile makamın verdiği güç ve otoriteyi yazılı kural ve yönetmelikler doğrultusunda kullanmak düşüncesine en fazla katılım ustabaşılardan en az katılım ise müdürlerden gelmiştir. Ünvan ile bu düşünceye katılım arasında ters orantının mevcut olduğu da görülmüştür. Ünvan düştükçe katılım oranı yükselmektedir. Bu bağlamda, müdür ve müdür yardımcısı ünvanına sahip olan yöneticiler, gerektiğinde güç ve otoritelerini örgütteki yazılı kural ve yönetmelikler dışına çıkarak, şef ve ustabaşı gibi alt kademe ünvanına sahip yöneticiler ise yazılı kural ve yönetmelikler doğrultusunda kullanmak durumundadır. Çünkü şef ve ustabaşılar, bir üst kademe yöneticisinin denetimi altında bulunmaktadır.

Müdür ve müdür yardımcısı pozisyonundaki yöneticilerin “Lider gücünü sadece cezalandırma, ödüllendirme, terfi gibi makamın verdiği otoriteden alır.” düşüncesini reddetme oranı çok yüksektir. Buna karşılık alt kademeye inildikçe yöneticilerinin reddetme oranı düşmektedir. Bu, üst kademe yöneticilerinin makamın verdiği otorite ile yetinmeyip başka güçlere de sahip olduğu anlamına gelir. Alt kademe yöneticisi ise makamın verdiği ödüllendirme, cezalandırma ve terfi imkanları doğrultusunda hareket etmektedir.

Problemleri çözerken her zaman işletmenin belirlediği yönetmelik ve yazılı kurallara başvurmak düşüncesini üst kademe yöneticisi, daha çok reddederken alt kademe yöneticilerinin kabul etmeme oranı, ünvandaki düşüşe bağlı olarak azalmaktadır.

Yönetmelikle ilgili bu üç düşünceden elde edilen verilere göre, şöyle bir sonuca ulaşılabilir: Ustabaşı gibi en alt kademede bulunan yönetici, yönetmelikle ilgili davranışına uygun olarak hareket etmek zorundadır. Üst kademelere çıkıldıkça yöneticilerin yönetmelikle ilgili davranışları azalmakta ve daha esnek olabilmektedirler.

5- Örgüt Yöneticilerinin Asta ve İşe Yönelik Davranışları

Endüstriyel örgüt yöneticileri, işe yönelik olarak hazırlanan sorulardan, yetersiz çalışmayı eleştirmek, işle ilgili neyin, nasıl yapılacağını en ince ayrıntısına kadar belirlemek ve işlerin zamanında tamamlanmasının önemini sürekli vurgulamak düşüncelerine katıldıkları için işe yönelik davranış sergilemekte buna karşılık, görevlerini yerine getirirken, yetkilerinden bir kısmını astlarına devretmek, önemli

konularda işe başlamadan önce, astlarının görüşünü almak, nedenlerini açıklamadan eleştiride bulunmamak ve problem çıktığında astlarla karşılıklı olarak tartışmak ve çözüm alternatifleri geliştirmek düşüncesine katıldıkları için de asta yönelik davranış göstermektedirler. Bu bağlamda endüstriyel örgüt yöneticilerinin hem işe hem de asta yönelik davranışlar gösterdikleri söylenebilir.

6- Endüstriyel Örgüt Yöneticilerinin Yetki Devretme, Karar Alma ve Denetim Biçimleri

Yöneticinin yetki devretme durumunu belirlemek amacıyla sorulan "Görevlerimi yerine getirirken, yetkilerimden bir kısmını astlarıma devrederim." düşüncesine yöneticiler yeterince katılmamışlardır. Uygulamada yetkilerin devredilebileceği fakat sorumluluğun devredilemeyeceği şeklinde yaygın bir kanaat vardır. Sorumluluğun devredilemeyeceği ilkesi, yetki devrinde çekimsizliğe neden olmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin yetki devrinde bulunmalarına engel teşkil etmektedir.

Yöneticilerin çoğunluğu astlara söz hakkı vererek alınacak kararlarda onların da payının bulunması gerektiğini düşünmekte ve hatta bu hususta onları teşvik ettiklerini belirtmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin astların kararlara katılımı konusunda olumlu düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

Astları sık sık denetlemek gerekir düşüncesine yöneticilerin katılım oranı çok düşüktür. Bu nedenle yöneticilerin astlarını sıkı şekilde denetlemedikleri sonucuna ulaşılabilir.

7- Yöneticilerin Örgütsel Kural ve Düzenlemelere Bağlılığı

Yönetimsel liderlik biçimi kapsamında yöneticilerin çeşitli düşüncelere katılım durumuna göre farklı yorumlar yapılmıştır: Makamın verdiği güç ve otoriteyi yazılı kural ve yönetmelikler doğrultusunda kullanmak gerektiği düşüncesine yöneticilerin yeterli katılımı elde edilmemiştir. Problemleri çözerken her zaman işletmenin belirlediği yönetmelik ve yazılı kurallara başvurma fikrine de yeterli sayıda yönetici katılmamıştır. Astların iş performansını yazılı olarak belirlenmiş ödüllendirme ve cezalandırma standartlarına göre değerlendirme düşüncesine ise yine yeterli sayıda

yönetici katılmamıştır. Buna karşılık astların görevlerini işletme tarafından önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusunda yerine getirmelerine özen gösterdiklerini pek çok yönetici belirtmiştir.

Görüldüğü üzere, yöneticilerin çoğu örgütsel kural ve düzenlemelere bağlı kalmamakta fakat astlarının bu kurallara uymasını istemektedirler. Daha önceki değerlendirmelerde de, üst kademe yöneticilerinin örgütsel kural ve düzenlemelere bağlı kalmadığı alt kademe yöneticilerinin ise bu sınırlar çerçevesinde hareket ettiği söylenmiştir.

8- Yöneticilerin En Uygun Liderlik Biçimi

Ampirik çalışmada yöneticilerin liderlik biçimleriyle ilgili olarak farklı düşüncelere sahip oldukları ve farklı liderlik uygulamalarına yöneldikleri görülmüştür. Bu nedenle "acaba hangi liderlik biçimi daha başarılıdır?" sorusuna kesin cevap vermek mümkün değildir. Çünkü, her liderlik biçiminin başarılı ve yararlı olduğu veya başarısız ve yararsız olduğu durumlar bulunmaktadır. Otokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş astlar için otokratik yönetici uygun olabilir. Çünkü böyle durumlarda çok hızlı karar vermek gerekir. Yine yüksek verim için bu yönetici tipi geçerli olabilir. Çünkü astlara pek fazla önem verilmez. Sonuç olarak her zaman, her yerde ve her şartta geçerli ve başarılı olan tek bir liderlik biçiminden bahsetmek mümkün değildir. Zaman ve şartlara bağlı olarak yöneticiler başarılı olurlar.

c- Öneriler

1- Endüstriyel örgütlerin tepe yönetiminde yönetici olarak görev alan kişilerin, artık kurumlarının değişim ihtiyacına cevap vermeleri ve lider olmaları gerekmektedir. Lider olarak endüstriyel örgüt yöneticilerinin yapmaları gerekli değişikliklerden biri de yetki devridir. Bu çalışmada, liderlerin yetki devrinde bulunmadıkları veya çok az devrettikleri görülmüştür. Liderlerin yetki devretmek istememelerinin en büyük sebebi, sorumlulukların devredilmemesidir. Sorumluluğun devredilememe ilkesi, yetki devrinde çekimsizliğe neden olmaktadır. Bu nedenle yetki devrinin mutlaka sorumluluk devri ile bütünleştirilmesi gereklidir. Ayrıca, bilgi üst yönetimin kontrolündeki bir güç aracı olmaktan çıkarılarak paylaşılan bir değer haline getirilmelidir. Yetki devri yoluyla, tüm çalışanların güçlendirilmesi sağlanacaktır. Sorumluluk devri ise yetkiyi

devredenlerin daha yaygın olarak yetki devrinde bulunmalarını sağlayabilecektir. Bunun dışında, çalışanlarda sorumluluk duygusunu artıracak, diğer insanlara karşı sorumlu davranmayı öğretecek, istenilen sonuçları gerçekleştirmek için daha çok çaba sarfedecek, kişinin itibarını artıracak ve yapabileceğinin en iyisini yapması için teşvik edecektir. Böylece personel güçlendirilmiş olacaktır. Yetki ve sorumluluk devri ile her kademenin karar mekanizmalarına katılmaya çalışıldığı ve böylece beklentilerin kısa sürede karşılandığı bir örgütsel ortam, günümüzün iş dünyasının gerektirdiği bir durumdur. Bu durumda, liderlikte kumanda ve kontrol yerine yönlendirmeye ağırlık verilmelidir.

2- Endüstriyel örgüt liderlerine astların tatminini sağlama ve onların işe bağlılığını artırma yönünde verilebilecek bir başka tavsiye; işi fiilen yapan kişi olarak astların işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bu yönde yetiştirilmesidir. Liderin böyle bir uygulamaya başvurması, kısa dönemde bir takım karmaşıklıklara yol açabilir. Ancak uzun dönemde lider için pek çok avantajlar sağlayacaktır. Şöyle ki: İşle ilgili tüm kararları kendisi veren ast, işini bir bütün olarak görme imkanına kavuşacaktır. Yaptığı işin sonucundan kendisi sorumlu olduğu için daha fazla başarı elde etmeye çalışacak, işle ilgili kararlar lider tarafından alınmadığı için üstüne karşı bağımlılığı azalacak ve lideri karşısında daha güçlü duruma gelecek, bu konuda eğitime tabi tutulacağından daha bilgili olacak, kendisine olan güveni artacak, işle ilgili konularda bir bütün olarak gelişecek, yaptığı işten daha fazla tatmin duyacak, sürekli kararlara katılım sağlanmış olacak ve hiyerarşinin üst kademelerindeki bilgiler, alt kademelere dağıtılmış olacaktır.

3- Araştırma sonuçlarından örgütlerin çoğunluğunda işletme sahibinin aynı zamanda lider durumunda bulunduğu görülmektedir. Halbuki günümüz şartlarına göre örgütlerin bilimsel yöntemlerle etkili ve verimli faaliyet göstermesi onların profesyonel liderlerle idare edilmesine bağlıdır. Ayrıca liderlik heskesin yürütebileceği sıradan bir iş değildir. Profesyonel lider kullanımı, işletme sahibi olan yöneticinin duygusal karar vermelerini ve duygusal hareket etmelerini önleyecektir. Bu nedenle örgütler yönetim kademelerine profesyonel liderleri yerleştirmelidirler.

4- Liderin örgüt içerisinde ılımlı bir iklim oluşturabilmesi de önemlidir. Bu amaçla, astları biraraya getiren toplantı, seminer gibi faaliyetlerde bulunmak mümkündür veya tiyatrolar, spor müsabakaları, mesai sonrası çeşitli parti ve davetler düzenlenebilir. Böylece astlarla üstlerin birbirine yakınlaşması ve örgütsel bir bütünleşme oluşturulur. Ayrıca astlar ile liderlerin ailelerini biraraya getirecek toplantı ve davetler yapılmalıdır. Bu, yeni personelin işe başlatılmasında hoş geldin partisi, terfilerde kutlama ve törenler, örgüt dışında hafta sonu piknikler ve ev oturmaları şeklinde işgören ve işgören ailelerini bir araya getirecek ortamların oluşturulmasıyla sağlanabilir. Böylece çalışanların aileleri de örgüte girmiş olur. Bu faaliyetler sonucunda çalışanların örgütü ailelerinin bir parçası olarak algılamaları sağlanabilir. Bu doğrultuda örgüt içerisinde, başarıyı motive edecek ödüllendirmeler diğer işgörenlerin bulunacağı bir törenle verilmelidir.

5- Endüstriyel örgüt liderlerinin dikkat çekmeleri gerekli konulardan biri de, kararlara katılımdır. Örgütsel kararlara katılım, çalışanların üretim potansiyellerini uyaracak ve iş doyumunu oluşturacak önemli bir faktördür. Ekip çalışması oluşturmak konusunda büyük yararı olan katılım, liderler için zor bir uygulamadır. Ancak, katılım iyi uygulandığı takdirde değişikliğin kabulü ve elverişli bir ekip ruhu, liderlik açısından ortaya çıkacak en iyi iki sonuçtur. Bu da beraberinde daha yüksek bir iş başarımını getirecektir. Yönetimsel kararlara katılabilen ast, işine daha bağlanacak ve daha yüksek bir motivasyon seviyesine ulaşacaktır. Kararlara katılımın olmaması, ekip üyelerinin iş ve yöntemle ilgili konulardan haberdar olmalarını engeller. Ekip içi kararlarda katılım sağlandığı takdirde üyelerin motivasyonu artacağı gibi, hızlı ve birinci elden bilgiyi içeren daha etkili kararların alınması da mümkün olacaktır.

6- Günümüz şartları sürekli olarak değişmektedir. Değişim altında faaliyetlerini sürdüren bir lidere yapacağımız tavsiye, yenilikleri denemeye hazır, yenilikçi ruha sahip, açık düşünceli olmasıdır. Yenilikçilik ve düşüncelere açıklık çok önemli bir vasıftır. Sonuca ancak astları sayesinde ulaşabilen lider, onlara görüş ve düşüncelerini rahatça belirtebilme şansı tanıyarak, işlerine bağımlılıklarını, verimliliklerini artırabilir. Çalışanların ürettiği fikirlerin en üretkenleri alınıp, bunlar işte kullanılırsa, rakiplere

karşı üstünlük sağlanır. Bu yüzden insanları dinlemek gerekir. Eğer insanları duymuyorsanız, dinlemekle zamanınızı boşa harcamışsınızdır.

7- Lider için tavsiye edilecek bir diğer husus, örgütte çalışanlar için geliştirme programlarının kullanılmasıdır. Geliştirme programları, hem yöneticiler hem de yönetilenler olmak üzere tüm çalışanları içermelidir. Eğitim faaliyetinde çalışanların kişisel ve mesleki gelişmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca eğitim faaliyeti ile çalışanların eski yetenekleri günün şartlarına uygun duruma getirilebileceği gibi, onların yeni bilgiler kazanmalarına ve yeni beceriler geliştirmelerine de imkan sağlar.

8- Çalışanlar örgütün en önemli üretim kaynağıdır. İnsan kaynağına verilen önem bu yüzden gittikçe artmaktadır. Liderin görevi, örgütteki insanları en etkin biçimde yönetmek olduğuna göre bu kaynakları çok iyi tanınması gerekmektedir. Bu durumda örgüt liderleri için yapacağımız tavsiye, insan kaynakları yönetimi ve davranış bilimleri hakkındaki bilgilerini arttırması ve hatta bu konularda uzman kişilerden ders alması veya uzman kişilerin örgütte danışman olarak çalıştırılmasıdır.

9- Endüstriyel örgüt liderlerinin en önemli görevlerinden birisi de çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Şüphesiz, örgüt çalışanlarının ihtiyaçları aynı değildir. Bazıları maddi açıdan yetersizken bazıları ise manevi açıdan yetersizdir. Bazıları da içini dökebileceği, sıkıntılarını aktarabileceği bir arkadaşına ihtiyaç duymaktadır. Bazıları ise sosyal ihtiyaçlarını karşılamak istemektedir. Astların verimli çalışabilmesi bu ihtiyaçların giderilmesine bağlıdır. liderin en önemli ve en zor görevlerinden birisi de, bu ihtiyaçları karşılamaktır. Bu durumda lider, sadece maddi açıdan yaklaşırsa, ihtiyaçların tatmini konusunda başarılı olamayacaktır. Oysa hepsiyle ayrı ayrı özel ilişkilere girerek kişiye özgü bu ihtiyaçları daha iyi giderebilir. Bu nedenle lider, herbir astı ile özel ilişkiler kurmalı hepsini ayrı ayrı tanımalıdır. Kişisel ilişkilere giren liderin, grubundaki üyeleriyle kendi arasında güven, yakınlık ve saygı oluşacaktır.

10- Çalışanlar, işin kendilerini ilgilendiren bölümünde herhangi bir problem çıkması halinde, problemin giderilmesi için liderleriyle birlikte çözüm aramalıdır. Lider, problemin çözümünde, çalışanlarının önerilerini dinleyip dikkate almalı ve bu

konuda onları cesaretlendirmelidir. Problemin çözümü ancak önerilerin grup içinde tartışılıp önemsenmesiyle mümkündür.

Lider problemin çözümü için astlarının da görüşünü aldığı halde çözüm üretilmediği durumlarla karşılaşabilir. Bu durum, lider açısından çok önemlidir. Lider, böyle bir durumu ihmal etmemeli bilakis üzerine gitmelidir. Buna rağmen problemlere çözüm üretilmiyorsa, lidere yapacağımız tavsiye, dışarıdan problemi çözebilecek uzman kişilerin bilgisine başvurmaktır.

11- Endüstriyel örgütler için salt örgütsel amaçlar önemli olmamalıdır. Örgüt çok farklı amaç ve hedefleri bulunan kişilerden oluşmaktadır. Astlar için kişisel amaçları gerçekleştirmek en az işletme için örgütsel amaçlara ulaşmak kadar önemlidir. İhtiyaçlarını örgüt içerisinde karşılayamayan astın örgüt çıkarları doğrultusunda çaba harcamasını düşünmek, hayal kurmaktır. Bu nedenle lider, örgütsel amaç ve hedefleri astların arzu ve ihtiyaçları doğrultusunda belirlemelidir. Amaçlar gerçekçi ve anlamlı olmalıdır. Lider, grubunun her üyesini amaçlardan haberdar etmeli ve onları bu amaçların doğruluğuna inandırmalıdır. Ayrıca astlar, örgütsel amaçlara ulaşmakla kişisel amaçlarına da ulaşabilmelidirler.

12- Örgütlere yapacağımız en önemli tavsiyelerden biri de, yöneticilere ve hatta tüm çalışanlara liderlik eğitimi vermesidir. Bu amaçla, örgütsel davranış ve liderlik ders programları hazırlanmalı, bu konuda konferans, seminer ve sempozyumlar verilmelidir. Ayrıca eğitimin uygulamaya yönelik olarak verilmesi, yöneticilerin liderlik potansiyellerini harekete geçirebilir. Rota yayıncılık, örgüt çalışanları için liderlik eğitim programları hazırlamıştır.

Bunların dışında liderler için yapılabilecek öneriler şöyle sıralanabilir: Liderler iyi davranışları ödüllendirmelidir. Çalışanların ihtiyaçları mümkün olduğunca örgüt içerisinde giderilmelidir. İlerleme ve terfi imkanları verilmelidir. Astlara yeterli ücret, dinlenme molaları, yıllık izinler verilmeli ve sağlık hizmetleri sağlanmalıdır. Çalışma programları daima iyileştirilmelidir. Liderler, astların problemlerinin çözümüne yardımcı olmalı, aynı zamanda astlar da problemin çözümünde birbirlerine yardımcı

olmalıdır. İnsanlara bilgi, kapasite ve yeteneklerine göre iş verilmelidir. Liderler, bilinçli olarak yönettikleri insanlarda hizmet duygusu geliştirmelidir.

21. yüzyılda liderler, artık eskisi gibi sınırsız yetkiye sahip olmayacaklardır. Hangi sahada olursa olsun başarı ve yükselme değişen şartlara uyabilme ve denge kurabilme yeterliliğine bağlıdır. Bu nedenle 21. yüzyıl lideri vizyon ve teknolojik bilgi birikimine sahip olmaya hazır olmalıdır. Bu yüzyılda önde giden ve örnek olan, iletişim ve danışma yöntemlerini geliştirmiş, cezaya az başvuran, risk alan işletme liderlerine ihtiyaç vardır.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Akat, İlder, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994.

Alptekin, Mehmet. **Kültür ve Liderlik**. Trabzon: K.T.Ü. Mimarlık Fakültesi Yayını, 1968.

Alpugan, Oktay. **Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluş ve Yönetimi**. 2. Baskı. Trabzon: Der Yayınları, 1994.

Armstrong, Michael. **A Hand book of Personnel Management Practice**. Fourth Edition. London: by Kogan Page Limited, 1991.

-----, **How to Be Even Better Manager**. Third Edition. London: Kogan Page Limited, 1990.

Aytürk, Nihat. **Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri: Yönetim Sanatı**. 2. Baskı. Ankara: Emel Yayınevi, 1990.

Baird, Lloyd S., James E. Post and John F. Mahon. **Management: Functions and Responsibilities**. New York: by Harper and Row, Publishers, Inc, 1990.

Barutçugil, İsmet. **Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi**. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi, 1981.

Bass, Bernard. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. London: by The Free Press A Division of Macmillan, Inc., 1986.

Baysal, A. Can ve Erdal Tekarslan. **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**. 2. Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayın. 1996.

Başaran, Mustafa. **Yönetim Biliminde Gelişmeler**. Ankara: Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayım Merkezi, 1992.

Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992.

Bennett, Roger. **Organisational Behavior**. Second Edition. Singapore: by Longman Group UK Limited, 1994.

Bensghir, Türksel Kaya. **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. Ankara: TODAİE Yayını, 1996.

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990.

- Burnes, Bernard. **Managing Change (A Strategic Approach to Organisational Dynamics)**. Second Edition. London: Pitman Publishing, 1996.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.
- Certo, Samuel C. **Modern Management: Quality Ethics, and the Global Environment**. Fifty Edition. USA: by Allyn and Bacon, 1992.
- Cole, G.A. **Personnel Management**. 3 rd Edition. London: Dp Publications Ltd., 1993.
- Cotton, David. **Keys to Management**. Hong Kong: by Unwin Hyman Limited, 1988.
- Davis, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**. Çev. Kemal TOSUN ve diğerleri. 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Mat., 1984.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. **Human Behavior at Work Organizational Behavior**. Eighth Edition. USA: by McGraw-Hill, Inc., 1989.
- Deft, Richard L. **Work Management**. Orlando: Harcourt Brace College Publishers, 1993.
- **Management**. Orlando: Harcourt Brace College Publishers, 1993.
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1976.
- Dessler, Gary. **Organization Theory: Integrating Structure and Behavior**. Second Edition. New Jersey: by Prentice-Hill, Inc., 1986.
- Dinçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**. İstanbul: Timaş Yayınevi, 1992.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996.
- Dönmezer, Sulhi. **Sosyoloji**, Ankara: Savaş Yayınları.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. 3. Baskı. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1989.
- **Yönetim ve Organizasyon**. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996.
- Ergezer, Bahittin. **Liderlik ve Özellikleri**. 2. Baskı. Ankara: Ocak Yayınları, 1995.
- Ergil, Doğu. **Toplum ve İnsan**. Ankara: Turhan Kitabevi, 1984.
- Ergun, Turgay. **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**. Ankara; Sevinç Matbaası, 1981.

- Farland, Dalton E. **Management Principles and Practices**. Fourth Edition. USA: by The Macmillan Company, 1963.
- Genç, Nurullah. **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**. İstanbul: Timaş Yayınları, 1994.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich and James H. Donnelly. **Organizations: Behavior Structure Processes**. Seventh Edition. Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1991.
- Gordon, Judith R. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**. Fourth Edition. USA: by Allyn and Bacon, 1993.
- Griffin, Ricky W. **Management**. Fourth Edition. U.S.A.: Houghton Miffling Company, 1993.
- Griffin, Ricky W. and Gregory Moorhead. **Organizational Behavior**. Boston: by Houghton Mifflin Company, 1986.
- Hales, Colin. **Managing Through Organisation**. Canada: by Routledge, 1993.
- Hall, Richard H. **Organizations: Structure And Process**. London: By Prentice-Hall, Inc., 1977.
- Hampton, David R. **Contemporary Management**. 2 nd Edition. New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1981.
- Handy, Charles. **Understanding Organizations: A New Edition of This Landmark Study**. Fourth Edition. England: Clays Ltd, 1993.
- Heffron, Florence. **Organization Theory and Public Organization**. Prentice-Hall, Inc., 1989.
- Hellriegel, Don and John W. Slocum. **Management**. Fourth Edition. USA: by Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1986.
- Hicks, Michael J. **Problem Solving in Business and Management**. Singapore: by Chapman and Hall, 1991.
- Hicks, Herbert G and C. Ray Gullett. **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**. Çev. Besim Baykal. İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, 1981.
- Hill, Mc Graw. **Group in Context**. New York: Publishing Company, 1990.
- Huczynski, Andrzej and David Buchanan. **Organizational Behavior**. Second Edition. USA: by Prentice Hall International Ltd., 1991.
- Hunt, James G. **Leadership**. USA: by Sage Publications, 1991.
- Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson. **Organizational Behavior and Management**. Second Edition. USA: by Richard D. Irwin, Inc., 1990.

- Ivancevich, John M., James H. Donnelly and James L. Gibson. **Managing for Performance**. Texas: Business Publications Inc., 1983.
- James, John M., H. Donnelly, and James L. Gibson. **Managing for Performans**. Texas: Business Publications Inc., 1983.
- Jauch, Lawrance R. and William F. Glueck. **Business Policy and Strategic Management**. Fifth Edition. USA: by McGraw-Hill, Inc., 1988.
- Johnson, Mike. **Gelecek Bin Yılda Yönetim**. Çev. Sinem Gül. İstanbul: Gençlik Yayınları A.Ş., 1996.
- Johnson, Phill and John Gill, **Management Control and Organizational Behavior**. London: by Paul Chapman Publishing Ltd., 1993.
- Johnson, Richard S. **Tqm: Leadership for The Quality Transformation**. Milwaukee, Wisconsin: by the ASQC Quality Management Division, 1993.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **İnsan ve İnsanlar**. 8. Baskı. İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım, 1988.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. **Organization and Management: A Systems and Contingency Approach**. Third Edition. Tokyo: Mc Graw-Hill, Inc., 1981.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. Çev. Halil Can ve Yavuz Bayar. Ankara: Doğan Basımevi, 1977.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış**. İstanbul: Venüs Ofset Matbaacılık, 1984.
- Koontz, Harold and Heinz Weihrich. **Management**. Ninth Edition. USA: by McGraw-Hill. Inc., 1988.
- Krech, David, Richard S. Crutchfield and Norman Lıvson. **Elements of Psychology**. Third Edtion. New York: by Alfred A. Knopf Inc., 1974.
- Kreitner, Robert and Angelo Kınıckı. **Annotated Instructor's**. Third Edition. USA: Richard D. Irwin Inc., 1995.
- **Organizational Behavior**. Third Edition. USA: Richard D. Irwin. Inc., 1995.
- Lav , James B. and Rami A. B. Shani. **Behavior in Organizations An Experiential Approach**. Fourth Edition. USA: by Richard D. Irwin Inc., 1988.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. Sixth Edition. USA: by McGraw Hill, Inc., 1992.
- Lynch, Robert Porter. **Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon**. Canada: by John Wiley and Sons, Inc., 1993.

- McGregor, Douglas. **Örgütün İnsan İlişkileri**. Çev. Doğan Energin. Ankara: Şark Matbaası, 1970.
- Mintzberg, Henry. **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**. New Jersey: by Prentice-Hall, Inc., 1983.
- Mitchell, Terence R. and James R. Larson. **People in Organizations**. Third Edition. Singapore: by Mc-Graw Hill, 1987.
- Morgan, Gareth. **Creative Organization Theory**. London: by Sage Publications, Inc.
- Mullins, Laurie J. **Management and Organizational Behaviour**. 2 nd Edition. London: Pitman Publishing, 1990.
- Organ, Dennis W. and Clay Hammer. **Organizational Behavior**. USA: by Business Publications, 1982.
- Ott, J. Steven. **Classic Readings in Organizational Behavior**. Second Edition. USA: by Wad Sworth Publishing Company, 1996.
- Özçer, Sema. **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**. Ankara: MPM Yayını, 1988.
- Özkalp, Enver. **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Rachman, David J. and Michael H. Mescon. **Business to Day**. Seventh Edition. USA: by McGraw-Hill, Inc., 1993.
- Richards, Max D. **Organizational Goal Structures**. New York: West Publishing Company, 1978.
- Robbins, Stephen P. **Management: Concepts and Applications**. Second Edition. New Jersey: by Prentice Hall, 1988.
- Robbins, Stephen P. **Management: Concepts and Applications**. Second Edition. New Jersey: by Prentice Hall, 1988.
- **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çev. Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Etam A.Ş., 1994.
- Roberts, Karlene H. and David M. Hunt. **Organizational Behavior**. Boston: by PWS-KENT Publishing Company, 1991.
- Rue, Leslie W. and Lloyd I. Byars. **Management: Skills and Application**. Seventh Edition. USA: by Allan L. Sheets, 1995.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995.
- Sayles, Leonard R. **Leadership: Managing in Real Organizations**. Second Edition. USA: by McGraw Hill, Inc, 1989.

- Schlesinger, Leonard A., Robert G. Eccles and John J. Gabarro. **Managing Behavior Text, Cases Readings**. USA: by McGraw Hill, Inc., 1983.
- Sisk, Henry L. **Management and Organization**. 3'd Edition. USA: by South-Western Publishing Co., 1977.
- Smith, Peter and Mark F. Peterson. **Leadership, Organizations and Culture: An Event Management Model**. London: Sage Publications Ltd., 1988.
- Stoner, James A. F. and R. Edward Freeman. **Management**. Fourth Edition. New Jersey: by Prentice-Hall, Inc.
- Szilagyi, Andrew D. and Marc J. Wallace. **Organizational Behavior and Performance**. Fifty Edition. London: A Division of Scott, Foresman and Company, 1990.
- Tompson, Paul and David Mc Hugh. **Organizations**. Second Edition. London: by Mc Millan Press Ltd., 1995.
- **Work Organization**. Second Edition. London: by McMillan Press Ltd., 1995.
- Torrington, Derek and Jane Weightman. **The Business of Management**. New Jersey: by Prentice-Hall International UK Ltd., 1985.
- Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç. **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınları, 1993.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**. 6. Baskı. Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi, 1992.
- **İşletme ve Müesseselerde Sevk ve İdare Prensipleri, Tatbikatı ve Politikası**. İstanbul: Hüsnü Tabiat Matbaası, 1961. s. 423.
- Tosun, Mustafa. **Örgütsel Etkililik**. Ankara: TODAİE Yayını, 1981.
- Turhan, Mümtaz. **Cemiyet İçinde Fert**. 2. Baskı. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1983.
- Türkmen, İsmail. **Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**. 2. Baskı. Ankara: MPM Yayınları, 1996.
- Üçok, Tengiz. **Yönetim İlkeleri**. 4. Baskı. Ankara: Gazi Büro Kitabevi, 1993.
- Usal, Alparslan ve Zeynep Aslan. **Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji**. İzmir: Barış Yayınları, 1995.
- Vecchio, Robert P. **Organizational Behavior**. Second Edition. Orlando: by The Dryden Press, 1991.
- Wagner, John A. **Management of Organizational Behavior**. Second Edition. USA: by Prentice Hall, Inc., 1995.

- Wagner, John A. and John R. Hollenbeck, **Management of Organizational Behavior**. Second Edition. USA: by Prentice Hall, Inc., 1995.
- Watson, Charles E. **Management Development Through Training**. Canada: by Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1984.
- Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**. Çev. Vedat Üner. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1993.
- Wilson, Genald and Michael S. Hanna. **Leadership and Participation in Small Groups**. Second Edition. USA: Mc Graw Hill Publishing Company, 1990.
- Wren, Daniel A. and Dan Voich. **Management Process, Structure and Behavior**. Third Edition. USA: by John Wiley and Sons Inc., 1984.
- Yeniçeri, Özcan. **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış**. Ankara: Tutibay Tur. Tic. Bas. Ltd. Şti., 1993.
- Şimşek, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. 2. Baskı. Konya: Damla Ofset matbacılık ve Tic. A. Ş., 1996.

MAKALELER

- Aldemir, M. Ceyhan. "Yöneticilerin Güç Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.16, Sayı.1, Mart, 1983, ss. 61-77.
- Atwater, Leanne E. and Francis J. Yammarino. "Bases of Power in Relation to Leader Behavior: A Field Investigation", **Journal of Business and Psychology**. Vol. 11, No. 1, Fall, 1996, ss. 3-22.
- Aşçı, M. Salim. "Yöneticilerin Kapasitelerini Belirlemeye Yönelik Bir Yöntem: Yönetici Envanteri", **Verimlilik Dergisi**. Sayı. 4, 1990, ss. 93-113.
- Bass, Bernard M. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision", **Organizational Dynamics**. Winter, 1990, ss. 19-31.
- Bauer, Tayla N. and Stephen G. Green. "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", **Academy of Management Journal**. Vol. 39, No. 6, 1996, ss. 1538-1567.
- Beatty, Carol A. and Gloria L. Lee. "Leadership Among Middle Managers-An Exploration in The Context of Technological Change", **Human Relations**. Vol. 45, No. 9, ss. 957-989.
- Bennis, Warren and Harry Levinson. "Two View of Leadership", **Harvard Business Review**. Vol. 47, No. 1, January-February, 1996, ss. 154-160.
- Cannella, Albert A. and Martin J. Monroe. "Contrasting Perspective on Strategic Leaders: To Ward A More Realistic View of Top Managers", **Journal of Management**. Vol. 23, No. 3, 1997, ss. 213-237.
- Capowski, Genevieve. "Anatomy of A Leader: Where Are The Leaders of Tomorrows", **Management Review**. March, 1994, ss. 10-17.
- Cawthon, David L. "Leadership: The Great Man Theory Revisited", **Business Horizons**. Vol. 39, No.3, May-June, 1996, ss.1-4.
- Covin, Teresa Joyce, Thomas A. Kolenko, Kevin W. Sightler and R. Keith Tudor. "Leadership Style and Post-Merger Satisfaction", **Journal of Management Development**. Vol. 16, No. 1, 1997, ss. 22-23.
- Çulpan, Refik. "Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt. 11, Sayı.1, Mart, 1978, ss. 4-12.
- Denison, Daniel R., Rober Hooijberg and Robert E Quinn. "Paradox and Performance toward A Theory of Behavioral Leadership", **Organization Science**. Vol. 6, No. 5, September, October, 1995, ss. 524-540.

- Dimma, William A. and Deputy Chairman. "On Leadership", **Business Quarterly**. Vol. 53, No. 3, Western, 1989, ss. 17-20.
- Evans, Robert C. "Leadership as A Calling", **Business Quarterly**. Vol. 56, No. 2, Autumn, 1991, ss. 76-77.
- Ferguson, Lawrence L. "Better Management of Managers' Careers", **Developing Executive Leaders**. Der. Edward C. Bursk and Timothy B. Blodgett. London: by The President and Fellows of Harvard Collece, 1971, ss. 151-157.
- Guastello, Stephen J. "Facilitative Style, Individual Innovation, and Emergent Leadership in Problem Solving Groups", **The Journal of Creative Behavior**. Vol. 29, No. 4, Fourth Quarter, 1995, ss. 225-233.
- Halpin, Andrew W. "How Leaders Behave", Der. Fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni. **Organizations and Human Behavior**. New York, by McGraw-Hill, Inc., 1969, ss. 289-295.
- Hooijberg, Robert. "A Multidirectional Approach toward Leadership: An Extension of the Concept of Behavioral Complexity", **Human Relations**. Vol. 49, No. 7, 1996, ss. 917-947.
- Hooijberg, Robert, James G. (Gerry) Hunt and George E. Dodge. "Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model", **Journal of Management**. Vol. 23, No. 3, 1997, ss. 371-391.
- House, Robert J. and Ram N. Aditya. "The Social Scientific Study of Leadership; Quo Vadis?", **Journal of Management**. Vol. 23, No. 3, 1997, ss. 409-473.
- Howell, Jane M. and Bruce J. Avolio. "Charismatic Leadership: Submission or Liberation", **Business Quarterly**. Autumn, 1995, ss. 243-269.
- Howell, Jane M. and Peter J. Frost. "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol.43, 1989, ss. 63-70.
- Katz, Robert L. "Skills of An Effective Administrator", **Developing Executive Leaders**. Der. Edward C. Bursk and Timothy B. Blodgett. London: by The President and Fellows of Harvard Collece, 1971, ss. 49-51.
- Klein, Howard J. and Jay S. Kim. "A Field Study of The Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance", **Academy of Management Journal**. Vol. 41, No. 1, February, 1998, ss. 89-95.
- Korkut, Hüseyin. "Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt. 25, Sayı. 1, Mart, 1992, ss. 158-184.

- Kotter, John P. "What Leaders Really Do", **Harvard Business Review**. Vol. 90, No. 3. May-June, 1990, ss. 103-109.
- Kılınç, Tanıl. "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (1): Tepkici Yaklaşımlar", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt. 24, Sayı. 2, 1995, ss. 149-155.
- Nicholls, John. "The Paradox of Managerial Leadership", **Journal of General Management**. Vol. 18, No. 4, Summer, 1993, ss. 1-14.
- Özalp, İnan, Gülten Eren ve Hülya Öcal. "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Biçimlerine Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.10, Sayı.1-2, 1992, ss. 161-205.
- Palumbo, Dennis J. "Örgüt Kuramında Otorite ve Rol Belirlenmesi", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.7, Sayı.1, Mart, 1974, ss. 129-138.
- Phillips, Antoinette S. and Arthur G. Bedeian. "Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes", **Academy of Management Journal**. Vol. 37, No. 4, 1994, ss. 990-1001.
- Phillips, Nelson. "Bringing the Organization Back in: A Comment on Conceptualizations of Power in upward Influence Research", **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 18, 43-47, 1997, ss. 43-47.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. Kenzie and William H. Bommer. "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal Management**. Vol. 22, No. 2, 1996, ss. 259-298.
- Redmond, Matthew R., Michael D. Mumford and Richard Teach. "Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol. 55, No. 1, June, 1993, ss. 120-151.
- Rotemberg, Julio J. and Garth Saloner. "Leadership Style and Incentives", **Management Science**. Vol. 39, No. 11, November, 1993, ss. 1299-1318.
- Scandura, Terri A. and Chester A. Schriesheim. "Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research", **Academy of Management Journal**. Vol. 37, No. 6, 1994, ss. 1588-1602.
- Schnake, Mel, Michael P. Dumler and Daniel S. Cochran. "The Relationship between 'Traditional' Leadership, 'Super' Leadership, and Organizational Citizenship

- Behavior", **Group and Organization Management**. Der. Michael J. Kavanagh. Vol.18, No. 3, September, 1993, ss. 352-365.
- Shamir, Boas, Robert J. House and Michael B. Arthur. "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", **Organization Science**. Vol. 4, No. 4, November, 1993, ss. 577-594.
- Tannenbaum, Robert and Warren H. Schmidt. "How to Choose A Leadership Pattern," **Organizational Behavior and The Practice of Management**. Der. David R. Hampton, Charles E. Summer and Ross A. Webber. Illinois: Scott, Foresman and Company Glen View, 1968, ss. 501-510.
- Turgay, Tayfun. "İşletme Yönetiminde Otorite Kavramı ve Analitik Bir Yaklaşım", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 12, 1994, ss. 52-61.
- Vecchio, Robert P. "Leader-Member Exchange, Objective Performance, Employment Duration, and Supervisor Ratings: Testing for Moderation", **Journal of Business and Psychology**. Vol. 12, No. 3, Spring, 1998, ss. 327-341.
- Vroom, Victor H. "Karar Verme ve Liderlik Süreci", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Çev. Huriye Çatalca. Cilt. 19, Sayı. 1-2, Nisan-Kasım 1990, ss. 105-119.
- Wilson, Lan H. "The Compasses of Strategic Leadership", **Strategy and Leadership**. Vol. 24, No. 4, July-August, 1996, ss. 27-31.
- Yammarino, Francis J., Alan J. Dubinsky, Lucette B. Comer and Marvin A. Jolson. "Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective", **Academy of Management Journal**. Vol. 40, No. 1, 1997, ss. 205-222.
- Zaleznik, Abraham. "Managers and Leaders: Are They Different?", **Harvard Business Review**. March-April, 1992, ss. 126-135.
- , "Managers and Leaders: Are They Different?", **Managing Professionals in Innovative Organizations**. Der. Ralph Katz, USA: by Ballinger Publishing Company, 1988, ss. 170-182.

DİĞERLERİ

- Akın, Adnan. "Önderliğin Önemi ve Genel Olarak Önderlik Teorileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, 1995.
- Ardıç, Kadir. "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Cilt:2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- Arslan, Mustafa. "Liderlik Kavramını Açıklamaya Yönelik Kuramlar", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, 1993.
- Arıkan, Semra. "Örgütsel Değişim ve Liderlik", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1995.
- Ay, Canan. "Liderlik ve Örgüt Kültürü", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Cilt:2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- Babacan, M. Çağatay. "Bankalarda Çalışan Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Tarzları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1993.
- Balekoğlu, Feriha. "Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1992.
- Baykal, Dilek. "Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1994.
- Çakır, Nurşen Ergin. "Organizasyonlarda Liderlik", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1991.
- Ceylan, Adnan. "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- Çimendereli, Sedef. "Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1994.
- Erkan, Nurgün. "Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Liderlik Tarzları İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1995.
- Güney, Salih. "Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- Karaman, Servet Yüksel. "Liderlik, Motivasyon, Yetki ve Sorumluluk Denkliği Açısından Jandarma Teşkilatında Yönetim Faaliyeti", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, 1996.
- Karatepe, Aynur. "Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1991.

- Kır, K. Ceyhun. "Patron ve Profesyonel Yöneticilerin Liderlik Tarzları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1995.
- Nalbant, Eser, Tuncer Özdil ve Zümrüt Ecevit. "Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- Özdemir, Fatma Gülcan. "İnsana ve İşe Yönelik Önderlik Şekillerini Tercih Eden Yöneticilerin Çatışma Yönetim Biçimleri ve MKE Kırıkkale Mühimmat Fabrikasında Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, 1995.
- Paksoy, Mahmut. "Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın "M"leri", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- Razian, Alireza Amirkabiri. "Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1991.
- Sidi, Viktor. "Stratejik Yönetim ve Liderlik", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Cilt:2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- Sinanoğlu, Reşat. "Dünyada Liderlik ve Güç İlişkisi", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Cilt: 1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- Ülker, Gönül. "Yönetici ve Lider", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- Yaycı, Cihat. "Leadership and Management with A pilot Study", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1992.
- Yılmaz, Vildan. "Yönetimde Önderlik", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, 1989.
- Zel, Uğur. "Liderin Rehberlik Rolü Bir Model Önerisi ve Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 1995.

EK-1: Araştırma İçin Veri Toplamada Kullanılan Anket Formu

Sayın Yönetici,

“Endüstriyel Örgütlerdeki Yönetmel İlişkilerde Liderlik Yaklaşımları-Bir Uygulama” isimli doktora tez çalışmasını Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM danışmanlığında hazırlamaktayım.

Çalışmayla ilgili olarak liderlik biçimlerini araştırmaya çalışıyoruz. Araştırmada yönetmel ilişkiler ve yöneticinin işletmede yaptığı işler hakkında bilgi almak amacıyla çeşitli konularla ilgili fikriniz sorulmaktadır. Vereceğiniz cevaplar sadece istatistiki amaçla kullanılacaktır.

Yöneticilikle ilgili olarak vereceğiniz bilgiler ve bize ayıracağınız kıymetli zamanınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırma Görevlisi
Lütfiye ÖZDEMİR
Cumhuriyet Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bil. Fak.

SORULAR

| | | | | | |
|---|---|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Yaşınız | 18-24 <input type="checkbox"/> | 25-34 <input type="checkbox"/> | 35-44 <input type="checkbox"/> | 45-54 <input type="checkbox"/> | 55-+ <input type="checkbox"/> |
| Öğreniminiz | İlk <input type="checkbox"/> | Orta <input type="checkbox"/> | Lise <input type="checkbox"/> | Üniv. <input type="checkbox"/> | Lisansüstü <input type="checkbox"/> |
| Cinsiyetiniz ve Medeni Haliniz | Kadın <input type="checkbox"/> | Erkek <input type="checkbox"/> | Evli <input type="checkbox"/> | Bekar <input type="checkbox"/> | Dul <input type="checkbox"/> |
| Ünvanınız | Müdür <input type="checkbox"/> | Müd. Yrd. <input type="checkbox"/> | şef <input type="checkbox"/> | Ustabaşı <input type="checkbox"/> | |
| Kıdeminiz | 0 - 5 <input type="checkbox"/> | 6 - 10 <input type="checkbox"/> | 11 - 15 <input type="checkbox"/> | 16 - 20 <input type="checkbox"/> | 21 - + <input type="checkbox"/> |
| Bu İşyeride Ne Kadar Süredir alışıyorsunuz | 1 yıldan az <input type="checkbox"/> | 1 - 5 <input type="checkbox"/> | 6 - 10 <input type="checkbox"/> | 11 - 15 <input type="checkbox"/> | 16 - + <input type="checkbox"/> |
| İşletmenin Adı | | | | | |

| Açıklamalar | Puanlar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|---|-----------------------|---------------|------|----------------|----------------------|
| | Aşağıdaki soruları dikkatlice okuduktan sonra, görüşünüze en uygun cevabı; “asla veya hiç bir zaman katılmıyorum” ise (1)’i, “nadiren ya da az katılıyorum” ise (2)’yi, “orta derecede katılıyorum” ise (3)’ü, “sık-sık ya da çoğunlukla katılıyorum” ise (4)’i, “pek çok ya da her zaman katılıyorum” ise (5)’i soruların karşısına denk gelen kutucuklara puan değeri olarak yazınız. | Asla Hiç bir zaman | Nadiren Az | Orta | Sık-sık Çok | Pek çok Her zaman |
| 1. | Otorite ve disipline yer veren, grubun diğer üyelerinden çok kendi fikirlerine göre karar alan ve hareket eden kimse, ideal liderdir. | | | | | |
| 2. | İyi yapılmayan işi (yetersiz çalışmayı) eleştiririm. | | | | | |
| 3. | Astlarımı ayrı ayrı değerlendirmem hepsine aynı yöntemi kullanırım. | | | | | |
| 4. | İşle ilgili neyin, nasıl yapılacağını en ince ayrıntısına kadar belirleme hakkına sahibim. | | | | | |
| 5. | Astların görevlerini onlara danışmadan değiştirmek çoğu zaman çatışmayı azaltır. | | | | | |
| 6. | Astın davranışını ve performansını etkilemede formel olarak ödüllendirme, cezalandırma gibi güç kullanımının yeterli olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 7. | Sürekli denetim altında tutulan astlar, daha başarılı olur ve çok iş çıkarır. | | | | | |
| 8. | İşlerin zamanında tamamlanmasının önemini sürekli vurgulamak verimliliği artırır. | | | | | |
| 9. | Çoğu zaman azarlanmayı hak eden astlar bulunmaktadır. | | | | | |
| 10. | İşin başarılmaması ya da eksik yapılması durumunda astların cezalandırılması gereklidir. | | | | | |
| 11. | Grup ilişkilerinde astlara karışmayan ve alınacak kararlarda grubu tamamen kendi haline bırakan kimse, ideal liderdir. | | | | | |
| 12. | Çoğu zaman astlar veya işletme tarafından düzenlenen sosyal faaliyetlere katılmak zaman kaybıdır. | | | | | |
| 13. | Astların üzerinde çok fazla otorite ve güç kullanmak doğru değildir. | | | | | |
| 14. | Astların işlerini, en iyi yapabileceklerini düşündükleri şekilde yapmaları başarılarını artırır. | | | | | |
| 15. | Astların grup halinde birlikte çalışması çoğu zaman verimliliği artırır ve idari sorunları azaltır. | | | | | |
| 16. | Astların çalışma hızlarına yöneticinin karışması doğru değildir. | | | | | |
| 17. | Astların kendilerini yetiştirmeleri ve beceri kazanmaları kişisel çabalarına bağlıdır. | | | | | |
| 18. | Astların problemlerini çözerken kendi usüllerini kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi zor duruma düşürür. | | | | | |
| 19. | Astlar arasındaki çatışma, onların kendi kişisel problemidir. Zamanla kendi aralarında çözerler. | | | | | |
| 20. | Mevcut sorumlulukların dışında ilave sorumluluk üstlenmek gereksizdir. | | | | | |
| 21. | Astlara söz hakkı vererek alınacak kararlarda onların da payının bulunmasını sağlayan ve bu hususta onları teşvik eden kimse, ideal liderdir. | | | | | |
| 22. | Görevimi yerine getirirken, yetkilerimden bir kısmını astlarıma devrederim. | | | | | |
| 23. | Önemli konularda işe başlamadan önce, astlarımdan görüşünü alırım. | | | | | |
| 24. | Astların inisiyatif kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi başarıya götürür. | | | | | |
| 25. | Astları çok az denetlemek isterim. Fakat işlerin yolunda gitmesi için astları sık sık denetlemek gerekir. | | | | | |

| Puanlar | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|---|-----------------------|---------------|------|----------------|----------------------|
| Açıklamalar | Aşağıdaki soruları dikkatlice okuduktan sonra, görüşünüze en uygun cevabı; “asla veya hiç bir zaman katılmıyorum” ise (1)’i, “nadiren ya da az katılıyorum” ise (2)’yi, “orta derecede katılıyorum” ise (3)’ü, “sık-sık ya da çoğunlukla katılıyorum” ise (4)’i, “pek çok ya da her zaman katılıyorum” ise (5)’i soruların karşısına denk gelen kutucuklara puan değeri olarak yazınız. | Asla Hiç bir zaman | Nadiren Az | Orta | Sık-sık Çok | Pek çok Her zaman |
| | | | | | | |
| 26. | Astlara arkadaş gibi davranmak, doğru değildir. | | | | | |
| 27. | Nedenlerini açıklamadan eleştiride bulunmamak gerekir. | | | | | |
| 28. | Sosyal faaliyetler düzenlenmeleri için astlarıma imkan hazırlarım. | | | | | |
| 29. | Gerektiği zaman astlarıma odalarına giderek, başkalarının yanında överek v.b., onurlandırırım. | | | | | |
| 30. | Problem çıktığında astlarımla karşılıklı olarak tartışır ve çözüm alternatifleri geliştiririm. | | | | | |
| 31. | Astlar çoğu zaman bir işe girişmeden önce benim fikrimi alırlar. | | | | | |
| 32. | Astlar, her zaman ve her konuda haklı olduğumu ve kendilerini düşündüğümü bilmektedirler. | | | | | |
| 33. | Astlar problem çıktığında özellikle benim çözmeme isterler. | | | | | |
| 34. | Astlar emirlerimi tam olarak ve zamanında yerine getirirler. | | | | | |
| 35. | Astlarıma iyi bir iş yaptığı zaman formel ödüllerin yanısıra özel olarak ödüllendirir ve ruhunu okşayıcı sözler söylerim. | | | | | |
| 36. | Mevcut uygulamalarda yenilik yapmak, astlar arasında uyumsuzluğa neden olur. Bu yüzden yeniliğe açık olmak gereksizdir. | | | | | |
| 37. | Astlar, ücretsiz bile olsa fazla mesai talebimi isteyerek kabul ederler. | | | | | |
| 38. | Gerekirse işletmedeki eski ilke ve kuralları yıkar ve yeni ilke ve sınırlar belirlerim. | | | | | |
| 39. | Belirsiz durumlarla mücadele etmek ve risk almaktan hoşlanırım. | | | | | |
| 40. | Başarılarımda astlar beni taklit eder ve bana benzemeye çalışırlar. | | | | | |
| 41. | Makamın verdiği güç ve otoriteyi yazılı kural ve yönetmelikler doğrultusunda kullanırım. | | | | | |
| 42. | Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için sadece planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini sürdüren kişidir.. | | | | | |
| 43. | Lider gücünü sadece cezalandırma, ödüllendirme, terfi gibi makamın verdiği otoriteden alır. | | | | | |
| 44. | Problemleri çözerken her zaman işletmenin belirlediği yönetmelik ve yazılı kurallara başvururum. | | | | | |
| 45. | Astlarıma görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usullerine göre belirlerim. | | | | | |
| 46. | Astlarıma iş performanslarını yazılı olarak belirlenmiş ödüllendirme ve cezalandırma standartlarına göre değerlendiririm. | | | | | |
| 47. | Yaptığım görevleri, kısa bir eğitimden sonra işe yeni alınan bir yönetici de rahatlıkla yapabilir. | | | | | |
| 48. | Mesaiye başlarken, o gün yapacağım görevleri aşağı yukarı tahmin ederim. | | | | | |
| 49. | Astların görevlerini işletme tarafından önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusunda yerine getirmelerine özen gösteririm. | | | | | |
| 50. | Görevimi yerine getirmeye yönelik davranışlar, sistematik ve önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusundadır. | | | | | |

EK-2: Ankara İlinde Araştırma Yapılan Endüstriyel Örgütlerin Tanıtımı

Opal A.Ş.

Opal A.Ş., Hazır Bayan Giyim üretimini en son teknoloji ile üreten ve ihraç eden, Avrupa'nın en gelişmiş üretim tesislerinden birine sahiptir.

Opal A.Ş., 1988 yılında kurulmuş olup ulusal ve uluslararası pazarlarda ticari faaliyet sürdürmektedir. Kuruluş, 1993 yılında Tekstil Endüstrisi ile ilgili alanda faaliyete girerek, başlangıç olarak Dikmen'deki tesislerinde Hazır Bayan Giyim üretimine başlamıştır. Aynı zamanda inşaat sektöründe de faaliyet gösteren Opal, 1995 yılı sonunda Sincan Organize sanayi Bölgesi'nde kendisi tarafından tasarlanıp, inşası gerçekleştirilen çok amaçlı modern tesislerine bütün aktivitelerini taşımıştır. Halen yerli ve uluslararası satışlara yönelik üretim denemeleri, pazar önçalışmaları ve araştırmaları devam etmektedir. Opal, iç pazar satışları ve ihracat için kapasite artırımı ve rekabetçi pazarlamaya dayalı iddialı bir büyüme programı uygulamaktadır.

Opal'ın Ankara'daki 18.000 m²'lik modern tesislerinde günlük üretim kapasitesi (ceket, pantolon, etek, elbise ve palto gibi değişik ürünleri içeren) 2.500 parçaya ulaşmış bulunmaktadır. Üretim makinaya dayalı olarak seri halde gerçekleştirilmektedir. Opal'da çalışan 52 personelin, 3'ü idari personel 49'u üretim işçisidir ve Opal'ın sermayesi 150 milyar TL'dir. Yatırım programı dokuma ve örgü kumaşlarından yapılan üretime ek olarak, bir örgü üretim tesisini de kapsamaktadır. Sincan tesisi, ileriye yönelik büyüme düşüncesiyle gelişmiş bir altyapı ile tamamlanmıştır. Fabrika merkezi buhar, hava ve elektrik sistemlerinin yanısıra jeneratör ve destekleme sistemleri ile donatılmıştır. Opal A.Ş.'nin ihracatının büyük bir bölümü Almanya, Danimarka ve Hollanda'ya yapılmaktadır. Opal A.Ş., diğer Avrupa Birliği ülkeleri ve ABD'de ihraç pazarını genişletip, konumunu güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Murat Un Sanayii A.Ş.

1966 yılında kurucusu Sabri Mermutlu tarafından 110 ton/gün buğday kırma kapasitesiyle işleme alınan un fabrikası, 1976 yılında anonim şirket sıfatını kazanmıştır. Daha sonra üç defa revize edilerek bugün en ileri üretim teknolojisi (Henry Simon ve Buhler-Miag teknolojisi) ve 350 ton/gün buğday kırma kapasitesine ulaşmıştır.

Mevcut tesis 2.700 m² kapalı alanda kurulu olup, 30.000 ton hammadde depolama kapasitesindedir. Halen yeni yatırım ve modernizasyon çalışmaları sürdürülmektedir.

Üretilen un TSE-4500 belgeli ve ISO 9001 standartlarına uygundur. Üretimin her safhasında kalite kontrolleri ve analizler yapılmakta ve bu amaçla oluşturulmuş Ar-Ge laboratuvarlarında uzmanlar teknolojinin en ileri sistemleriyle çalışmaktadırlar.

Fabrikada üretilen unlar yufka, baklava, börek, sandviç, pide ve ekmek yapımında kullanılmakta olup 5 ayrı tipte üretilmektedir.

Murat un fabrikasında günlük olarak 500 ton un üretilmektedir. İşletmede toplam 60 olmak üzere 17 idari ve 43 üretim işçisi çalışmaktadır. Üretim otomasyona dayalıdır, insan faktörü azdır. 100 milyar sermayesi vardır.

Murat Yem Sanayii A.Ş.

1950 yılında Balgat Ankara'da 16.500 m² açık alan üzerinde yapımına başlanan yem fabrikası, 1982 yılında Buhler-Miag teknolojisiyle ve saatte 25 ton hayvan yemi üretim kapasitesiyle faaliyete geçmiştir. Bugün günlük 300 ton yem ürebilmektedir. Mevcut tesis 15.000 ton hammadde depolamaya müsaittir.

Hammadde alımından üreticiye uzanan zincirin her halkasında yer alan kalite kontrolleri; bu amaçla oluşturulmuş modern laboratuvarlarda en gelişmiş araç ve gereçlerle çalışan uzman veteriner ve ziraat mühendisleri tarafından yapılmaktadır. İşletmede çalışmakta olan toplam 30 personelin 10'u idari, 40'ı üretim işçisidir.

Ürünler:

Büyükbaş-küçükbaş grubu (kuzu başlangıç ve büyüme yemi, sığır, koyun, süt ve besi yemi, buzağı başlangıç ve büyüme yemi)

Kanatlı grubu (etlik civciv başlangıç yemi, etlik civciv yemi, etlik piliç yemi, etlik piliç kesim öncesi yemi, yumurta civciv yemi, yumurta piliç büyütme yemi, yumurta piliç geliştirme yemi, yumurta tavuk yemi, kafes tavuk yumurta yemi).

Yayla İrmik ve Makarna Fabrikaları

1938 yılında 2500 m² alanda kurulan fabrika, 1958 yılında günlük 10 ton makarna üretim kapasitesiyle ilk defa otomasyona geçmiştir.

1966 yılında Mermutlu ailesi tarafından işleme alınan fabrika iki kez revize edilerek 1974 yılında günlük 40 ton/gün üretim kapasitesine ulaşmıştır.

Yayla İrmik Fabrikası günlük 120 ton buğday kırma kapasitesi ile İsviçre, Macar ve Çek teknolojisine sahiptir.

Yayla Makarna Fabrikası 16 değişik ürünü 4 ayrı hatta çıkarmaktadır ve Buhler-Miag ve Braibanti teknolojisine sahiptir.

Anadolu Kuzine Mutfak Cihazları San. ve Tic. Ltd. Şti.

Anadolu Kuzine 1956 yılında kurulmuş; mutfak sektörüne Pişirme Üniteleri konusunda hizmet vererek başlamıştır. Sonraki yıllarda ürün yelpazesini genişleterek bugün pişirme, soğutma, hazırlık, servis, bulaşık ekipmanları ve 100'e yakın ürün çeşidiyle iyi bir yer edinmiştir.

5 milyar TL sermayesi olan Anadolu Kuzine'de 12 idari personel ve 24 üretim işçisi, makina yoğun üretim teknolojisi ile çalışmaktadır.

Anadolu Kuzine, güvenli, sağlam ve kaliteli mutfak cihazları üretiminde, uzman kadrosu, tecrübesi ve titiz çalışmaları ile yurt içinde ve yurt dışında hizmet vermektedir.

DÇD Doğal Gaz Isı Sistemleri A.Ş.

DÇD, 1959 yılında ısı sektöründe çalışmalara başlamıştır. Dört kıtada sanayide en ileri 18 ülkede lisansla üretimi yapılan İsviçre kazan teknolojisini 1965 yılında T.C. Sanayi Bakanlığı 13161 no'lu ihtira beratı ile Türkiye'ye getiren ilk firmadır.

DÇD, 1966 yılından itibaren kendi kontrolü altında İsviçre kazan teknolojisinin uygulanması için çeşitli firmalara tali lisanslar vermiştir. Teknik kadrosuyla ve makina teçhizatıyla günümüz Avrupasının teknoloji seviyesine ulaşmıştır.

1985 yılından itibaren ise imalatlarında kendi markası olan DÇD'yi kullanmaktadır.

Kendi bünyesinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem veren firma doğalgaz konusunda liderdir.

DÇD kazanları seri üretim bandlarında imal edilmektedir. 10 milyar TL sermayesi ile DÇD, 14 idari personel ve 30 üretim işçisi çalıştırmaktadır.

Arçelik A.Ş. Ankara Bulaşık Makinası İşletmesi

Ocak 1992 itibariyle proje çalışmaları başlayan Ankara Bulaşık Makinası İşletmesinin temeli, 22.09.1992 tarihinde atılmıştır. İşletme 1 yıldan az bir sürede imalata başlanacak hale getirilmiş ve 15.09.1993 tarihinde montaj bandında deneme üretimine başlanmıştır. Seri üretime ise 20.10.1993 tarihinden itibaren geçilmiştir. Çayırova işletmesinde bulunan Bulaşık Makinası ürtimi ile ilgili teçhizatın 1993 yılı Kasım ayında Ankara İşletmesine transfer edilmesi ile birlikte, Bulaşık Makinalarının tamamı Ankara İşletmesinde üretilir hale gelmiştir.

Ankara İşletmesi için toplam yatırım bedeli 1993 yılı itibariyle 52 milyon U.S. \$'dır. Bu miktarın 41 milyon U.S. \$'ı makina/teçhizat yatırımdır. Toplam makina/teçhizatın 1/4'ü yerli olarak temin edilmiştir.

Ankara Bulaşık Makinası İşletmesi Ankara'nın Sincan ilçesi yakınındaki Organize Sanayi Bölgesinde kurulmuştur. İşletmenin toplam kapalı üretim alanı 18.400 m²'dir. Toplam yerleşim alanı ise 109,000 m²'dir. Fabrika binasının yanında, bir bölge ürün deposu ve bir servis bölge yöneticiliği vardır (yaklaşık 10.000 m²).

Eylül 1997 itibariyle işletmede 79'u beyaz yakalı olmak üzere 435 eleman çalışmaktadır. İşletme tam kapasiteye ulaştığında 600 kişiye istihdam imkanı sağlayacaktır. En önemli sermayesinin insan kaynağı olduğuna inanan işletmede mavi yakalı personelin %90'ı endüstri meslek lisesi mezunu olup psikoteknik testlerle seçilmiştir. Çok genç olan kadronun yaş ortalaması 27'dir.

İşletme 800.000 adet/yıl üretim kapasitesine uygun olarak kurulmuştur. Mevcut teçhizatın montaj bandı haricinde olan kısmı bu üretim kapasitesini karşılayacak seviyededir. Montaj bandının kapasitesi ise 500.000 adet/yıl üretimi karşılayacak seviyededir. İşletme alanı içinde ayrılmış olan alana 2. Montaj bandı kurulmuştur. Whirlpool markası ile ihracat yapılmaktadır. İşletmenin tam kapasitede ekonomiye katma değeri % 100.000.000 olacaktır.

İşletmede elemanların zevkle çalışabilecekleri bir ortam oluşturulmuştur: 16 adet işçi dinlenme yeri mevcuttur. Bu bölmelerde her elemana ayrı bir kilitli dolap, dinlenme aralarında çay içebilmeleri için su ısıtıcıları sağlanmıştır. Ayrıca halı futbol sahası, voleybol sahası, tenis kortu, pinpon masaları, basketbol sahalrı ve sosyal hizmet binası mevcuttur.

Hazırlanan eğitim odasında, elemanlara geliştirme yönünde verilecek sözlü ve görüntülü eğitimlerin yanısıra kitap okuma ve zihinsel faaliyetleri geliştirme yönünden çalışmalara imkan sağlanmaktadır.

Şahinler Metal San. A.Ş.

Metal aliminyum (külçe) üretiminde bulunmak üzere 1982 yılında kurulan Şahinler'in sermayesi, 250 milyar TL'dir. 15 idari ve 65 üretim işçisi çalıştıran Şahinler, aylık 700 ton üretim faaliyetinde bulunmaktadır. İşçilik üretimin %5'ini oluşturmakta ve işletme daha çok makina yoğun üretim şeklinde çalışmaktadır.

Anko Metal San. ve Tic. A.Ş.

Anko Metal Sanayi, Şahinler Metal Sanayi'nin yan kuruluşu olarak 2.000 m²'lik kapalı sahasında aliminyum profil üretimini sürdürmektedir.

Tesis, biyet tav fırını, 1450 ton-güçlük yatay ekstrüzyon presi, 40 metrelik transfer hattı ve otomatik boy kesme testeresinden oluşmaktadır. Üretilen profillerin ısı işlemleri için (yaşlandırma, TG temperi) 7 metre profil alabilecek, ısı kontrollü fırın bulunmaktadır.

Anko metal sanayi, 1996 yılında kurulmuştur. Aylık 150 ton alüminyum profil üretimde bulunmaktadır. Üretim faaliyeti, emeğe dayalı olarak gerçekleşmekte ve 3 idari personel, 9 üretim işçisi olmak üzere toplam 12 personel çalıştırılmaktadır.

Müsan Makina Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Müsan 1975 yılından beri, özel makina, sınai tesis ve teçhizatların, tasarım, dizayn ve detay imalat projelerinin hazırlanması, imali, montajı ve işletmeye alınması konularında ülkemiz ekonomisine yüksek katma değer oluşturmak amacı ile tamamen Türk mühendis ve işçisinin emeği ile hizmet vermektedir.

Müsan, kendi geliştirdiği özel makinalarının imalatının yanında Savunma Sanayinin ve Türk Ordusunun ihtiyaçları doğrultusunda SSM ve FNSS (FMC-NUROL) Askeri Standartlara uygun özel makina ve teçhizat, motor soğutma fanı ve dişli kutusu (Cooling Fan & Gear Box Assy), sis havan topu, (Grenade Launcher Assy) akü kutusu (Battery Box Assy) gibi ünitelerle 200'den fazla çeşitli mekanik, alüminyum ve çelik kaynaklı zırhlı araç ve tank parçaları imal etmektedir.

Müsan'da 11 idari personel ve 57 üretim işçisi, emek-yoğun iş ortamında çalışmaktadır. Müsan'ın sermayesi 20 milyar TL'dir.

Müsan'ın imalat ve satışı ile ilgilendiği konulardan bazıları aşağıda başlıklar halinde sunulmaktadır.

Fabrikalar, turistik tesisler, havaalanları, gar ve limanlar için: Vakumlu süpürme makinaları, Müsan VSM (dizel veya benzinli), factory cat (akülü), ultrasonik temizleme cihazları, elektronik kantarlar (band, dozlayıcı, programlı), otomatik kontrol sistemleri, hidrolik makaslı ve teleskopik platformlar, kuru buz makinaları.

Bu ürünlerin bir kısmı, Müsan'ın seri üretimleri arasında yer almakta, diğerleri ise tamamen özel olan makina ve sınai tesislerdir.

Nuriş Elektrik ve Kaynak Makinaları San. ve Tic. A.Ş.

1953 yılından bu yana faaliyet gösteren Nuriş, Türkiye'de ilk kaynak makinası üreticisi olan firma ünvanını taşımaktadır. Bunun yanısıra Nuriş, kaynak sektöründe ilk TSE belgesini alan firma konumundadır. Nuriş ürünleri, kaynak makinası üretimleri için zorunlu standart olan TS 3777'ye sahiptir. Nuriş, Türk pazarında 150'den fazla yetkili satıcıya sahip olan lider firma olup dış pazara da açılmış bulunmaktadır.

Nuriş, halen 70 personeli ile Sincan'da 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet göstermektedir. Yıllık kapasitesi, 5000 adet/yıl'dır. Emek-yoğun üretim faaliyeti söz konusudur. Nuriş'in sermayesi, 43 milyar TL'dir.

Üretim grubunda yer alan ürünler:

Transformatör tipi (AC) kaynak makinaları T-150-E, T-300, T-450, Redresörlü (DC) kaynak makinaları RCT-400, RV-450, RCT-650, Gazaltı kaynak makinaları MIG/MAG-300, MIG/MAG-315, MIG/MAG-400, MIG/MAG-500, DC TIG/ARC-350 TIG kaynak makinası+redresörlü kaynak makinası, TIG/AID (AC/DC) TIG Kaynak ünitesi, Plasmacut 30-60 metal kesme makinası, Punta kaynak makinası 15K, 20K, 20U, 30K, 30U, TS 814'e uygun olarak Flanş üretimi yapılmaktadır.

Yepesan Yedek Parça San. ve Tic. Ltd. Şti.

Yepesan, 1991 yılında kurulmuştur. Otomotiv ve Savunma Yan Sanayine yedek parça üretiminde bulunmaktadır. 21'i beyaz yakalı ve 34'ü mavi yakalı olmak üzere toplam 55 personelin çalıştığı Yepesan'ın sermayesi 55 milyar TL'dir. Üretim grubunda yer alan ürünler ve yıllık olarak miktarı şöyledir: muhtelif traktör (70.000 Ad.), Şanjan, dişli kutusu parçaları (30.000 Ad.), Silindir kafası, (1.500 Ad.), Savunma Sanayi Parçaları (3.000 Ad.) ve diğerleri (5.000 Ad.)

Intek Elektronik Teknoloji San. ve Tic. A.Ş.

1993 yılında kurulmuş olan Intek, elektronik ve teknoloji üretiminde bulunmaktadır. 8'i idari, 32'si üretim işçisi olmak üzere toplam 55 personel çalıştırmakta ve 40 milyarlık bir sermayesi bulunmaktadır.

Kalecek Un ve İrmik San. A.Ş.

Un ve irmik üretiminde bulunmak amacıyla 1980 yılında kurulmuştur. Biri 1. Organize Sanayi Bölgesinde diğeri ise İskitler'de olmak üzere 2 adet fabrikaya sahiptir. Aylık 300 ton üretimi 10'u beyaz yakalı ve 50'si mavi yakalı toplam 60 personel ile gerçekleştirmektedir.

Üçtaş Yem San. A.Ş.

Üçtaş, 1982 yılında yem üretimi ile faaliyete başlamıştır. Yıllık olarak 727.150 ton üretimde bulunmaktadır. Bu üretim faaliyetini 10'u idari ve 8'i üretim işçisi olmak üzere toplam 18 personel sürdürmektedir. Üçtaş'ın sermayesi 5 milyardır.

Özkaşıkçı Bulkon Gıda San. A.Ş.

1957 yılında un üretiminde bulunmak amacıyla faaliyete geçen Özkaşıkçı, bugün 30.000 ton aylık üretimini 10 idari ve 75 üretim işçisiyle gerçekleştirmektedir. Özkaşıkçı'nın otomasyonla çalışan 3 fabrikası vardır. Özkaşıkçı ihracatta da bulunmaktadır. Başta Azerbaycan olmak üzere Türk Cumhuriyetlerine un ihraç etmektedir.

Özhen Entegre San. ve Tic. A.Ş.

1968 yılında kurulmuştur. Tavuk eti ile hayvan yemi üretiminde bulunmaktadır. Aylık yem üretimi 11.000 ton, tavuk eti ise 1.000 tondur. Özhen'de 200 personel çalışmaktadır. Bunun 80'i idari personel, geriye kalan 120'si ise üretim işçisidir. Üretim otomasyona dayalıdır ve seri halinde üretim söz konusudur. Özhen'in sermayesi 60 milyar TL'dir.

Altıntaş San. ve Tic. A.Ş.

Altıntaş, şişe ve meşrubat için kapak üretiminde bulunmaktadır. Aylık üretim kapasitesi, 150 ton'dur. Otomasyona dayalı seri halinde üretimle çalışmaktadır. Toplam 50 adet personele sahip ve bunun 10'u idari işleri görmekte, 40'ı da üretim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Altıntaş, 5 milyar TL sermaye ile kurulmuştur.

Sondaj Makina San. ve Tic. A.Ş.

1978 yılında kurulmuştur. Bugünkü sermayesi, 7,5 milyar TL'dir. 17 üretim işçisi ve 6 idari personel ile sonda üretim faaliyetinde bulunmaktadır. Üretim miktarı duruma göre değişmektedir. İnsangücü kullanımı azdır. Bu nedenle üretim daha çok otomasyona dayalıdır.

Gaye İç ve Dış Tic. A.Ş.

1982 yılında matba ve inşaatçılık faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulmuştur. 15 idari ve 45 üretim işçisi olmak üzere toplam 60 personel çalıştırmaktadır. Gaye'nin kuruluş sermayesi 200 milyar TL'dir.

Tempo Pompa, Vana, San. ve Tic. Ltd. Şti.

1975 yılında su pompası, kelebek vana ve içme suyuyla ilgili aksesuarlar alanında faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. Aylık üretimi siparişe göre değişmektedir. 5 idari personel, 55 üretim işçisinin çalıştığı Tempo'nun sermayesi 25 milyar TL'dir. Üretim faaliyeti, seri halinde üretim ile otomasyona dayalı olarak yapılmaktadır.

Sistem Endüstriyel Cihazlar San. ve Tic. A.Ş.

1996 yılında sağlık sektörü donanımları alanında faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. Sistem'de 10 üretim işçisi ve 38 idari personel olmak üzere toplam 48 personel çalışmaktadır. Sistem'in sermayesi 5 milyar TL'dir.

Erbazlar Mobilya San. ve Tic. Ltd. Şti.

1966 yılında kurulan ve mutfak dolapları ile standart modüler alanında faaliyet gösteren Erbazlar, 10 idari personel ve 30 üretim işçisi çalıştırmaktadır. Üretimini seri

halde ve makinaya dayalı olarak gerçekleştiren Erbazlar'ın sermayesi 50 milyar TL'dir.

Aksan Kardan Milleri San. ve Tic. Şti.

1979 yılında kurulmuş olup, zirai şaft alanında üretimde bulunmaktadır. Aylık üretim kapasitesi 5.000 adet olan Aksan, 7 idari personel ve 25 üretim işçisi çalıştırmakta ve seri halde üretimi bulunmaktadır. Aksan'ın sermayesi, 1 milyar TL'dir.

Sonsan Sondaj San. ve Ltd. Şti.

Sondaj malzemeleri imalatında bulunan Sonsan, 1975 yılında kurulmuştur. Sonsan, hem emek hem de otomasyona dayalı olarak aylık 20 ton çelik üretiminde bulunmakta ve 3 idari personel, 12 üretim işçisi çalıştırmaktadır. Sonsan'ın sermayesi ise, 1 milyar TL'dir.

Ankara Yatak San. ve Tic. A.Ş.

1992 yılından beri yaylı yatak, kanape ve oturma grupları imalatında bulunan Ankara Yatak, %80 emeğe dayalı olarak çalışmaktadır. İşletmenin sermayesi 100 milyar TL'dir. 17 idari personel ve 133 üretim işçisi, aylık olarak 15.00 parça üretmektedir.

Nuh Tic. ve San. A.Ş.

Nuh, 1954 yılında makarna üretiminde bulunmak üzere kurulmuştur. Üretim otomasyona dayalı olarak gerçekleşmektedir. İşletmede 300 üretim işçisi, 300 de idari personel çalışmaktadır. Nuh'un sermayesi, 44 milyar 800 milyondur.

Altınordu Treyler San. Tic. Ltd. Şti.

Çelik konstrüksiyon imalatında bulunan Altınordu, 1974 yılında kurulmuştur. 12 idari personel ve 108 üretim işçisi çalıştırarak aylık treyler bazında 60 adet konstrüksiyon ve 492 ton çelik malzeme üretmektedir. Üretim işçisi sayısından da anlaşılacağı gibi imalatı, emeğe dayalıdır.

Demsan Makina San. Tic. Ltd. Şti.

Demsan, 1980 yılında kurulmuştur. Makina aksanları ve yedek parça imal eden Demsan, 11 üretim işçisi ve 1 idari personel çalıştırmaktadır. Üretimi otomasyona dayalıdır.

EK-3: Kayseri İlinde Araştırma Yapılan Endüstriyel Örgütler

Saygın Tekstil Ticaret ve Sanayii A.Ş.

Saygın Tetstil Tic. ve San. A.Ş. 1981 yılında kurulmuş, 41.000 iş kapasiteli makina parkı ile 100.000 m² açık 25.000 m² kapalı alanda üretim faaliyetlerini sürdürmektedir. En son teknolojiye sahip makinaları ile:

Çeşitli renklerde ve istenilen Ne'de pamuk-polyester (karmelanj grimelanj akru ve renkli) karışımli iplikler, %100 viskon ve pamuk-viskon polyester-viskon karışımli iplikler, pamuk-keten, viskon-keten, pamuk-viskon-keten karışımli iplikler, İtalyan melanj ve %100 renkli pamuk melanj iplikler ve imalatı bulunan bütün ipliklerden suprem örgü kumaş ribana ve interlok örgü yapılmaktadır.

Saygın Tekstil, aylık 35.00 İĞ (İ kapasite) kapasiteli üretimini 50 idare personel, 30 üretim işçisi ve 350 geçici işçi ile gerçekleştirmektedir. En son teknolojiye sahip olan Saygın Tekstil'in sermayesi 2 trilyon TL'dir.

Sayyün Tekstil San. ve Tic. A.Ş.

Sayyün Tekstil, Saygın Tekstil'in bir yan kuruluşudur. 1986 yılında kurulan Sayyün, uzun elyaftan mamül, yün ve akrilik elyaf kullanan lüks trikotaj iplik üretmektedir. Sayyün, yarı entegre olan bir iplik tesisidir. Ayda 8.000 İĞ (İ kapasite) kapasite üretimde bulunmaktadır. 20 idari personel, 100 üretim işçisi çalıştıran Sayyün'ün sermayesi, 1 trilyon TL'dir.

Ak Gıda San. ve Tic. A.Ş.

1996 yılından beri bisküvi ve gofret üretiminde bulunan Ak Gıda, yıllık olarak 450 ton gofret ve 600 ton bisküvi imal etmektedir. İşletmede 85 üretim işçisi, 35 idari personel ve 60 da geçici işçi çalıştırılmaktadır.

Bayrak Gıda San. ve Tic. A.Ş.

Bayrak, 1987 yılında kurulmuştur. Sermayesi, 20 milyar TL'dir. 23 idari personel ve 27 üretim işçisi ile otomasyona dayalı olarak yıllık 750 ton gıda maddesi ve baharat üretiminde bulunmaktadır.

Akansu Cam Tic. ve San. A.Ş.

1914 yılında kurulan Akansu, ısıcam ve plastik düz cam imalatında bulunmaktadır. Akansu'da 30 idari personel ve 50 üretim işçisi olmak üzere toplam 80 personel çalışmaktadır. Yıllık 100.000 m² ısıcam üretmektedir.

Ermaş Erciyes Mobilya San. ve Tic. A.Ş.

160 milyar TL sermaye ile çalışan Ermaş, 1986 yılında kurulmuş olup mobilya, mutfak, banyo ve küçük ev mobilyaları üretmektedir. Aylık üretim kapasitesi 800 adettir. Ermaş'ta toplam 75 olmak üzere 15 idari personel ve 60 üretim işçisi çalışmaktadır. Üretim faaliyetinde Avrupa'dan ithal edilen makineler kullanılmaktadır. Ayrıca hammaddesi de yurt dışından getirilmektedir.

Som Çelik Somraf San. A.Ş.

1977 yılında kurulan Somraf, çelik raf üretiminde bulunmaktadır. Yıllık üretim miktarı 10 ton saç işlemeli çelik raftır. Somraf'ta 10 idari personel ve 50 üretim işçisi çalışmaktadır.

Hürtaş Kollektif Şirketi

Soba, bisiklet, koltuk, sandalye ve kanepeler üreten Hürtaş, 1976 yılında kurulmuştur. Üretim faaliyetini dönüşümlü olarak sürdürmektedir. Şöyle ki, yılın ilk altı ayında, soba ve bisiklet üretirken, ikinci altı ayında ise, koltuk, sandalye ve kanepeler imal etmektedir. Hürtaş'ın yıllık üretim faaliyeti ise; 20 bin soba, 30 bin bisiklet, 100 bin sandalye ve koltuk son olarak 15 bin kanepelerdir. Ürünlerini DMO'sine de satmaktadır. Yukarıda sayılan üretim miktarı, 12 idari personel ve 248 üretim işçisi olmak üzere toplam 260 personel tarafından imal edilmektedir.

Aferin Elektrikli Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.

50 milyar TL sermaye ile çalışan Aferin, 1983 yılında Anonim Şirket olmuştur. Çamaşır makinası, yayık makinası, LPG ocak grupları, radyan soba ve Quartz üretmektedir. Aylık üretim kapasitesi, 5.000 parçadır. İşletmede 8 idari personel, 102 üretim işçisi olmak üzere toplam 110 personel çalışmaktadır.

Atlanta Tekstil San. ve Tic. A.Ş.

Wilton tipi makina halısı imal etmek üzere 1988 yılında kurulan Atlanta'nın yıllık üretim kapasitesi, 82.500 m²'dir. 5 idari personelin ve 60 üretim işçisinin çalıştığı Atlanta'nın sermayesi ise 30 milyar TL'dir.

Selin Mobilya Yatak San. Tic. Ltd. Şti.

Kanepe ve yatak imalatında bulunan Selin, 1996 yılında kurulmuştur. 10 idari personel ve 90 üretim işçisi çalıştırarak yılda 70 bin kanepe ve 40 bin yatak üreten Selin'in sermayesi 30 milyar TL'dir.

Ulubaş Madeni Eşya San. Ltd. Şti.

Ulubaş, 1970 yılında kurulmuştur. Doğalgaz sobası imal etmektedir. Aylık olarak 5.000 adet doğalgaz sobası üretimini, 10 idari personel ve 90 üretim işçisi ile gerçekleştirmektedir.

Elmas Akü San. ve Tic. A.Ş.

Akü üretiminde bulunmak üzere 1990 yılında kurulan Elmas Akü, 1 idari personel ve 8 üretim işçisi çalıştırmaktadır. Aylık olarak 1.000 adet akü üretmektedir. Elmas Akü'nün sermayesi, 5 milyar TL'dir.

Çınar Halıcılık A.Ş.

1985 yılında kurulan Çınar Halıcılık, el halısı imal etmektedir. Çınar Halıcılık'ın sermayesi 200 milyar TL'dir. 6 idari personel ve 85 üretim işçisi olmak üzere toplam 91 personel çalışmaktadır. Emek-yoğuna dayalı üretim faaliyetinde aylık olarak 2.990 m² yün halı, 2.000 m² flaş halı ve 8.700 m² de ipek halı üretilmektedir.

Eraslan Tekstil Turizm İnşaat A.Ş.

1997 yılından beri boya imalatında bulunan Eraslan'ın sermayesi, 500 milyar TL'dir. Eraslan'da çalışan personelin 7'si idari personel, 35'i üretim işçisidir.

Ulutaş Un ve Un Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.

Ulutaş, bir başka işletmeden satın alınarak 1996 yılında un imal etmek üzere kurulmuştur. 400 milyar TL. sermayeye sahip olan Ulutaş, 5 idari personel ve 18 üretim işçisi çalıştırarak aylık olarak 4.200 ton un üretmektedir.

Başkent Metal San. Tic. Ltd. Şti.

Metal kapı üreten Başkent Metal Sanayi, 1989 yılında kurulmuştur. Başkent Metal Sanayi'nin sermayesi 5 milyar TL 'dir. 15 idari personel ve 45 üretim işçisi olmak üzere toplam 60 personel istihdam etmektedir.

Yağmurluoğlu Oluklu Mukavva Ltd. Şti.

Mukavva üretiminde bulunmak üzere 1995 yılında kurulan Yağmurluoğlu'nun sermayesi, 30 milyar TL'dir. Yağmurluoğlu, 7 idari personeli ve 33 üretim işçisi ile ayda 300 ton mukavva üretmektedir.

Yuvam Metal San. Tic. A.Ş.

Yuvam Metal Sanayi, 1972 yılında kurulmuştur. Metal imal eden Yuvam, ayda 300 bin metal üretmektedir. Yuvam'da 30 idari personel ve 270 üretim işçisi çalışmaktadır. Yuvam'ın sermayesi ise 200 milyar TL'dir.

Meriç İmalat Pazarlama Ltd. Şti.

1985 yılında kurulan Meriç, soba, çelik, karyola ve emaye üretmektedir. Yıllık olarak üretimi 6.000 adet turbo soba ve 3.000 adet karyoladır. Meriç, 4 idari personel ve 20 üretim işçisi çalıştırmaktadır. Sermayesi de 2 milyar TL'dir.

Bahar Yatak, Yorgan San. ve Tic Ltd. Şti.

Yatak, yorgan, kanepeler ve oturma grupları üretmek üzere 1994 yılında kurulan Bahar'ın sermayesi, 2.5 milyar TL'dir. Bahar, 8 idari personel, 72 de üretim işçisi çalıştırmakta ve satış olduğu zaman aylık olarak 2.500 kanepeler ile oturma grupları, 2.500 de yatak imal etmektedir.

İmsan Ltd. Şti.

1996 yılından beri faaliyette bulunan İmsan, kanepeler ve oturma grupları üretmektedir. 5 idari personel ve 45 üretim işçisi çalıştırarak aylık 2.000 adet imal etmektedir. İmsan'ın sermayesi 50 milyar TL'dir.

Gülsan Şekerleme San. ve Tic. A.Ş.

1985 yılında gıda ve şekerleme imalatında bulunmak üzere kurulan Gülsan'ın sermayesi 200 milyar TL'dir. Gülsan, yıllık olarak 150 ton gıda ve şekerleme üretiminde bulunmaktadır. Mevcut üretim faaliyetini 15 idari personel ve 100 üretim işçisi ile gerçekleştirmektedir.

İrem Tekstil San. Ltd. Şti.

İrem, 1995 yılında kurulmuştur. Tekstil alanında faaliyet göstermekte ve aylık 70 ton üretimde bulunmaktadır. Sermayesi 1,5 milyar TL olan İrem, 3 idari personel 14 de üretim işçisi çalıştırmaktadır.

Aspilsan A.Ş. (Askeri Pil San. ve Tic. A.Ş.)

Pil ve batarya üretiminde bulunan Aspilsan, 1981 yılında kurulmuştur. Aspilsan, ayda 100 bin adet pil ve batarya üretmektedir. 10 idari personel ve 60 üretim işçisi çalıştıran Aspilsan'ın sermayesi 300 milyar TL'dir.

As Madeni Eşya ve Emaye Sanayi Ltd. Şti.

1978 yılında kurulan As, madeni eşya üretiminde bulunmaktadır. İstihdam ettiği 35 idari personel ve 230 üretim işçisi ile ayda 10.000 adet madeni eşya üretmektedir. As'ın kayıtlı sermayesi, 30 milyar TL'dir.

Silteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.

Silteks, tekstil ve iplik üretiminde bulunmaktadır. Aylık 5 ton üretimini, 5 idari personel, 80 üretim işçisi ve 10 teknik eleman ile gerçekleştirmektedir. İşletmede en son teknoloji kullanılmaya çalışılmaktadır.

Turkuaz Seramik San. ve Tic. A.Ş.

Seramik ve metal üretiminde bulunmak üzere 1994 yılında kurulan Turkuaz, ayda 7.000 adet seramik ve 50 ton argon kaynak teli üretmektedir. 5 idari personel ve 35 üretim işçisi çalıştıran Turkuaz'ın sermayesi 50 milyar TL'dir.

Çıtak Cam San. ve Yat. Tic. A.Ş.

1990 yılında kurulan Çıtak, cam (ısıcam) üretiminde bulunmaktadır. Aylık olarak 5.000 m² üretmektedir. 3 idare personel, 16 üretim işçisi çalıştıran Çıtak Cam'ın sermayesi, 5 milyar TL'dir.

Yavuz Mobilya A.Ş.

Yavuz Mobilya, 1964 yılında kurulmuştur. Mobilya, kanepeler, ev tekstili, yataklar ve koltuk üretiminde bulunan Yavuz Mobilya, 20 idari personel, 120 üretim işçisi ve 140 geçici işçi çalıştırmaktadır. Yavuz Mobilya'nın sermayesi ise 5 milyardır.

Çelik Kapı A.Ş.

Çelik kapı üretmek üzere 1988 yılında kurulan şirket, aylık 1.000-1.200 adet arasında üretim faaliyetinde bulunmaktadır. Çelik Kapı A.Ş.'de 20 idari personel ve 160 üretim işçisi çalışmaktadır.

Eltas Elektrik İnşaat Taahhüt San. ve Tic. A.Ş.

1992 yılında kurulan Eltes, kapı ve elektrik panoları ile elektrik şebeke taahhüt işleri yapmaktadır. Eltes, aylık olarak 120 kapı üretmektedir. 6 idari personel, 30 üretim işçisinin çalıştığı Eltes'in sermayesi, 20 milyar TL'dir.

Emsan Elektrik Makina San. ve Tic. Ltd. Şti.

Emsan Elektrik, 1985 yılında kurulmuştur. Elektrik, tablo, pano ve güneş enerjisi imal eden Emsan Elektrik, aylık olarak 25 adet pano, 300 adet tablo ve 55 adet güneş enerjisi üretmektedir. Üretim faaliyeti 3 idari personel ve 10 üretim işçisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Emsan'ın sermayesi, 2 milyar TL'dir.

Derya Metal Sanayi Ev Tekstili Yatak, Kanepe, Mobilya San. ve Tic. A.Ş.

1997'den beri kanepe, oturma grupları ve ev tekstili üretiminde bulunan Derya'nın sermayesi, 100 milyar TL'dir. Derya, aylık olarak 1.500 kanepe ve 250 oturma grubu üretmektedir. Üretim faaliyeti 5 idari personel, 55 üretim işçisi ve 60 işçi olmak üzere toplam 120 personel tarafından gerçekleştirilmektedir.

Eziñç Metal San. Tic. A.Ş.

Güneş enerjisi kollektör imalatında bulunmak üzere 1985 yılında kurulmuş bulunan Eziñç Metal, yıllık olarak 60.000 adet güneş enerjisi kollektörü üretmektedir. Eziñç Metal'de 15 idari personel ve 100 üretim işçisi çalışmaktadır. Eziñç Metal'in sermayesi ise 60 milyar TL'dir.

Simfer A.Ş.

1976 yılında kurulan Simfer, ısıtıcı ve pişirici grubu üretiminde bulunmaktadır. Ayda 11.000 adet ısıtıcı ve 15.000 adet pişirici imal etmektedir. Simfer, 50 idari personel, 700 üretim işçisi ve 750 geçici işçi çalıştırmaktadır.

EK-4: Yaş ve Aralarında Anlamlı İlişki Bulunan Değişkenler

| Sıra No: | Katılım Derecesi Yaş | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | Toplam | X ² | DF | P | |
|----------|----------------------|------|------|------|------|-------|--------|----------------|----|---------|-----|
| Dem22 | 18-24 | 10,3 | 27,6 | 37,9 | 10,3 | 13,8 | 16,3 | 27,91430 | 16 | 0,03237 | |
| | 25-34 | 9,8 | 24,4 | 22,0 | 32,9 | 11,0 | 46,1 | | | | %95 |
| | 34-44 | 2,1 | 25,5 | 34,0 | 21,3 | 17,0 | 26,4 | | | | |
| | 45-54 | 5,6 | 27,8 | 5,6 | 33,3 | 27,8 | 10,1 | | | | |
| | 55-+ | | | | | 100,0 | 1,1 | | | | |
| | Toplam | 7,3 | 25,3 | 25,8 | 25,8 | 15,7 | 100,0 | | | | |
| Dem23 | 18-24 | 6,9 | 24,1 | 20,7 | 27,6 | 20,7 | 16,3 | 6,54464 | 16 | 0,01052 | |
| | 25-34 | 7,3 | 17,1 | 23,2 | 34,1 | 18,3 | 46,1 | | | | %95 |
| | 34-44 | 6,4 | 14,9 | 19,1 | 34,0 | 25,5 | 26,4 | | | | |
| | 45-54 | 5,6 | | 22,2 | 27,8 | 44,4 | 10,1 | | | | |
| | 55-+ | | | | | 100,0 | 1,1 | | | | |
| | Toplam | 6,7 | 15,7 | 21,3 | 32,0 | 24,2 | 100,0 | | | | |
| Dem24 | 18-24 | 6,9 | 24,1 | 41,4 | 20,7 | 6,9 | 16,3 | 27,75909 | 16 | 0,03378 | |
| | 25-34 | 12,2 | 22,0 | 24,4 | 28,0 | 13,4 | 46,1 | | | | %95 |
| | 34-44 | 4,3 | 14,9 | 19,1 | 31,9 | 29,8 | 26,4 | | | | |
| | 45-54 | 5,6 | 5,6 | 16,7 | 38,9 | 33,3 | 10,1 | | | | |
| | 55-+ | | | | | 100,0 | 1,1 | | | | |
| | Toplam | 8,4 | 18,5 | 24,7 | 28,7 | 19,7 | 100,0 | | | | |
| Dem26 | 18-24 | 13,8 | 24,1 | 17,2 | 34,5 | 10,3 | 16,3 | 4,62194 | 16 | 0,03157 | |
| | 25-34 | 7,3 | 18,3 | 35,4 | 19,5 | 19,5 | 46,1 | | | | %95 |
| | 34-44 | 12,8 | 12,8 | 23,4 | 31,9 | 19,1 | 26,4 | | | | |
| | 45-54 | | 16,7 | 22,2 | 22,2 | 38,9 | 10,1 | | | | |
| | 55-+ | | | | | 100,0 | 1,1 | | | | |
| | Toplam | 9,0 | 17,4 | 27,5 | 26,4 | 19,7 | 100,0 | | | | |
| Dem27 | 18-24 | 6,9 | | 13,8 | 31,0 | 48,3 | 16,3 | 3,85109 | 16 | 0,04971 | |
| | 25-34 | 17,1 | 3,7 | 13,4 | 28,0 | 37,8 | 46,1 | | | | %95 |
| | 34-44 | 14,9 | 8,5 | 12,8 | 17,0 | 46,8 | 26,4 | | | | |
| | 45-54 | 11,1 | 11,1 | 16,7 | 33,3 | 27,8 | 10,1 | | | | |
| | 55-+ | | | | | 100,0 | 1,1 | | | | |
| | Toplam | 15,2 | 5,1 | 13,5 | 25,8 | 40,4 | 100,0 | | | | |
| Dem28 | 18-24 | 6,9 | 13,8 | 44,8 | 27,6 | 6,9 | 16,3 | 3,90433 | 16 | 0,04816 | |
| | 25-34 | 8,5 | 19,5 | 29,3 | 22,0 | 20,7 | 46,1 | | | | %95 |
| | 34-44 | 2,1 | 17,0 | 27,7 | 25,5 | 27,7 | 26,4 | | | | |
| | 45-54 | 5,6 | 16,7 | 11,1 | 50,0 | 16,7 | 10,1 | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|-------|--------|------|------|------|------|-------|-------|----------|----|---------|
| | 55-+ | 200 | 200 | 200 | | 100,0 | 1,1 | | | |
| | Toplam | 6,2 | 17,4 | 29,2 | 27,5 | 19,7 | 100,0 | | | |
| Kar35 | 18-24 | | 31,0 | 24,1 | 27,6 | 17,2 | 16,3 | 5,85091 | 16 | 0,01557 |
| | 25-34 | 7,3 | 15,9 | 30,5 | 31,7 | 14,6 | 46,1 | | | %95 |
| | 34-44 | 2,1 | 12,8 | 14,9 | 31,9 | 38,3 | 26,4 | | | |
| | 45-54 | | 22,2 | 11,1 | 44,4 | 22,2 | 10,1 | | | |
| | 55-+ | | | 50,0 | | 50,0 | 1,1 | | | |
| | Toplam | 3,9 | 18,0 | 23,6 | 32,0 | 22,5 | 100,0 | | | |
| Kar37 | 18-24 | 31,0 | 6,9 | 31,0 | 20,7 | 10,3 | 16,3 | 27,08192 | 16 | 0,04058 |
| | 25-34 | 20,7 | 20,7 | 29,3 | 20,7 | 8,5 | 46,1 | | | %95 |
| | 34-44 | 14,9 | 40,4 | 12,8 | 17,0 | 14,9 | 26,4 | | | |
| | 45-54 | 33,3 | 11,1 | 16,7 | 11,1 | 27,8 | 10,1 | | | |
| | 55-+ | | 50,0 | 50,0 | | | 1,1 | | | |
| | Toplam | 21,9 | 23,0 | 24,2 | 18,5 | 12,4 | 100,0 | | | |
| Ot2 | 18-24 | 3,4 | 13,8 | 13,8 | 34,5 | 34,5 | 16,3 | 5,65990 | 16 | 0,01736 |
| | 25-34 | 3,7 | 7,3 | 11,0 | 41,5 | 36,6 | 46,1 | | | %95 |
| | 34-44 | | | 6,4 | 40,4 | 53,2 | 26,4 | | | |
| | 45-54 | | 5,6 | 11,1 | 27,8 | 55,6 | 10,1 | | | |
| | 55-+ | | 50,0 | | | 50,0 | 1,1 | | | |
| | Toplam | 2,2 | 6,7 | 10,1 | 38,2 | 42,7 | 100,0 | | | |
| Ser17 | 18-24 | | 3,4 | 10,3 | 41,4 | 44,8 | 16,3 | 5,54637 | 16 | 0,01852 |
| | 25-34 | 7,3 | 9,8 | 19,5 | 28,0 | 35,4 | 46,1 | | | %95 |
| | 34-44 | 8,5 | 10,6 | 34,0 | 17,0 | 29,8 | 26,4 | | | |
| | 45-54 | 16,7 | 11,1 | 22,2 | 16,7 | 33,3 | 10,1 | | | |
| | 55-+ | | | | 50,0 | 50,0 | 1,1 | | | |
| | Toplam | 7,3 | 9,0 | 21,9 | 26,4 | 35,4 | 100,0 | | | |
| Ot9 | 18-24 | 6,9 | 37,9 | 17,2 | 17,2 | 20,7 | 16,3 | 34,07769 | 16 | 0,00530 |
| | 25-34 | 8,5 | 29,3 | 31,7 | 23,2 | 7,3 | 46,1 | | | %99 |
| | 34-44 | 17,0 | 31,9 | 21,3 | 6,4 | 23,4 | 26,4 | | | |
| | 45-54 | 16,7 | 61,1 | 16,7 | | 5,6 | 10,1 | | | |
| | 55-+ | 50,0 | | | 50,0 | | 1,1 | | | |
| | Toplam | 11,8 | 34,3 | 24,7 | 15,7 | 13,5 | 100,0 | | | |
| Yon45 | 18-24 | | 3,4 | 37,9 | 41,4 | 17,2 | 16,3 | 30,46834 | 16 | 0,01572 |
| | 25-34 | 2,4 | 12,2 | 26,8 | 43,9 | 14,6 | 46,1 | | | %95 |
| | 34-44 | 4,3 | 17,0 | 21,3 | 31,9 | 25,5 | 26,4 | | | |
| | 45-54 | 16,7 | 5,6 | 44,4 | 27,8 | 5,6 | 10,1 | | | |
| | 55-+ | | | | | 100,0 | 1,1 | | | |
| | Toplam | 3,9 | 11,2 | 28,7 | 38,2 | 18,0 | 100,0 | | | |

EK-5: Eğitim ve Aralarında Anlamlı İlişki Bulunan Değişkenler

| SıraNo: | Katılma Dereceleri Eğitim | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | Toplam | X ² | DF | P | |
|---------|---------------------------|------|------|------|------|------|--------|----------------|----|---------|-----|
| Dem23 | İlk | 6,7 | 40,0 | | 26,7 | 26,7 | 8,4 | 29,9496 | 16 | 0,01827 | |
| | Orta | 20,0 | | | 20,0 | 60,0 | 2,8 | | | | %95 |
| | Lise | | 18,6 | 23,3 | 37,2 | 20,9 | 24,2 | | | | |
| | Üniversite | 9,3 | 13,0 | 24,1 | 31,5 | 22,2 | 60,7 | | | | |
| | Lisansüstü | | | 28,6 | 28,6 | 42,9 | 3,9 | | | | |
| | Toplam | 6,7 | 15,7 | 21,3 | 32,0 | 24,2 | 100,0 | | | | |
| Dem25 | İlk | 53,3 | 6,7 | 33,3 | | 6,7 | 8,4 | 32,9545 | 20 | 0,03413 | |
| | Orta | 40,0 | 20,0 | | 40,0 | | 2,8 | | | | %95 |
| | Lise | 41,9 | 27,9 | 27,9 | 2,3 | | 24,2 | | | | |
| | Üniversite | 32,4 | 39,8 | 15,7 | 7,4 | 4,6 | 60,7 | | | | |
| | Lisansüstü | 14,3 | 42,9 | 42,9 | | | 3,9 | | | | |
| | Toplam | 36,0 | 33,7 | 20,8 | 6,2 | 3,4 | 100,0 | | | | |
| Dem27 | İlk | 33,3 | 20,0 | 13,3 | | 33,3 | 8,4 | 31,9489 | 16 | 0,01015 | |
| | Orta | 60,0 | | 20,0 | | 20,0 | 2,8 | | | | %95 |
| | Lise | 16,3 | 7,0 | 11,6 | 18,6 | 46,5 | 24,2 | | | | |
| | Üniversite | 10,2 | 2,8 | 14,8 | 32,4 | 39,8 | 60,7 | | | | |
| | Lisansüstü | 14,3 | | | 42,9 | 42,9 | 3,9 | | | | |
| | Toplam | 15,2 | 5,1 | 13,5 | 25,8 | 40,4 | 100,0 | | | | |
| Dem28 | İlk | 13,3 | 40,0 | 26,7 | 6,7 | 13,3 | 8,4 | 28,5121 | 16 | 0,02744 | |
| | Orta | 20,0 | 40,0 | | | 40,0 | 2,8 | | | | %95 |
| | Lise | 2,3 | 14,0 | 34,9 | 27,9 | 20,9 | 24,2 | | | | |
| | Üniversite | 4,6 | 15,7 | 27,8 | 31,5 | 20,4 | 60,7 | | | | |
| | Lisansüstü | 28,6 | | 42,9 | 28,6 | | 3,9 | | | | |
| | Toplam | 6,2 | 17,4 | 29,2 | 27,5 | 19,7 | 100,0 | | | | |
| Dem29 | İlk | 40,0 | 33,3 | 13,3 | 6,7 | 6,7 | 8,4 | 9,88884 | 16 | 0,00166 | |
| | Orta | 20,0 | 40,0 | | 40,0 | | 2,8 | | | | %99 |
| | Lise | 14,0 | 27,9 | 20,9 | 27,9 | 9,3 | 24,2 | | | | |
| | Üniversite | 10,2 | 18,5 | 26,9 | 32,4 | 12,0 | 60,7 | | | | |
| | Lisansüstü | | 28,6 | 57,1 | 14,3 | | 3,9 | | | | |
| | Toplam | 13,5 | 23,0 | 24,7 | 28,7 | 10,1 | 100,0 | | | | |
| Dem30 | İlk | | 6,7 | | 66,7 | 26,7 | 8,4 | 27,4208 | 16 | 0,03704 | |
| | Orta | 20,0 | 20,0 | | 20,0 | 40,0 | 2,8 | | | | %95 |
| | Lise | | 7,0 | 11,6 | 39,5 | 41,9 | 24,2 | | | | |
| | Üniversite | ,9 | 6,5 | 16,7 | 41,7 | 34,3 | 60,7 | | | | |
| | Lisansüstü | | 14,3 | 28,6 | 42,9 | 14,3 | 3,9 | | | | |
| | Toplam | 1,1 | 7,3 | 14,0 | 42,7 | 34,8 | 100,0 | | | | |
| Kar32 | İlk | 13,3 | 6,7 | 46,7 | 13,3 | 20,0 | 8,4 | 26,1220 | 16 | 0,05233 | |
| | Orta | | | 20,0 | 60,0 | 20,0 | 2,8 | | | | %90 |
| | Lise | 9,3 | 4,7 | 34,9 | 18,6 | 32,6 | 24,2 | | | | |
| | Üniversite | 4,6 | 7,4 | 37,0 | 39,8 | 11,1 | 60,7 | | | | |
| | Lisansüstü | | 28,6 | 28,6 | 42,9 | | 3,9 | | | | |
| | Toplam | 6,2 | 7,3 | 36,5 | 33,1 | 16,9 | 100,0 | | | | |
| Kar36 | İlk | 20,0 | 13,3 | | 13,3 | 53,3 | 8,4 | 11,1373 | 16 | 0,00085 | |

| | | | | | | | | | | |
|-------|------------|------|------|------|------|-------|-------|---------|----|---------|
| | Orta | 20,0 | | 20,0 | | 60,0 | 2,8 | | | %99 |
| | Lise | 7,0 | 11,6 | 23,3 | 4,7 | 53,5 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | 1,9 | 1,9 | 10,2 | 19,4 | 66,7 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | | | 14,3 | 14,3 | 71,4 | 3,9 | | | |
| | Toplam | 5,1 | 5,1 | 12,9 | 14,6 | 62,4 | 100,0 | | | |
| Kar37 | İlk | 53,3 | 13,3 | 6,7 | 13,3 | 13,3 | 8,4 | 4,57585 | 16 | 0,03243 |
| | Orta | 20,0 | 40,0 | 40,0 | | | 2,8 | | | %95 |
| | Lise | 20,9 | 30,2 | 16,3 | 18,6 | 14,0 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | 19,4 | 21,3 | 26,9 | 20,4 | 12,0 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | | 14,3 | 57,1 | 14,3 | 14,3 | 3,9 | | | |
| | Toplam | 21,9 | 23,0 | 24,2 | 18,5 | 12,4 | 100,0 | | | |
| Kar38 | İlk | 20,0 | 20,0 | 33,3 | 6,7 | 20,0 | 8,4 | 3,79381 | 16 | 0,05144 |
| | Orta | | 40,0 | 40,0 | 20,0 | | 2,8 | | | %90 |
| | Lise | 7,0 | 20,9 | 32,6 | 23,3 | 16,3 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | 7,4 | 15,7 | 25,9 | 30,6 | 20,4 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | | 14,3 | 28,6 | 57,1 | | 3,9 | | | |
| | Toplam | 7,9 | 18,0 | 28,7 | 27,5 | 18,0 | 100,0 | | | |
| Kar39 | İlk | 33,3 | 26,7 | 13,3 | 13,3 | 13,3 | 8,4 | 5,33063 | 16 | 0,02095 |
| | Orta | | 40,0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 2,8 | | | %95 |
| | Lise | 4,7 | 25,6 | 23,3 | 23,3 | 23,3 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | 12,0 | 10,2 | 30,6 | 31,5 | 15,7 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | | | 28,6 | 57,1 | 14,3 | 3,9 | | | |
| | Toplam | 11,2 | 15,7 | 27,0 | 28,7 | 17,4 | 100,0 | | | |
| Ot10 | İlk | 33,3 | 20 | 26,7 | 20 | | 8,4 | 3,93592 | 16 | 0,04727 |
| | Orta | 20 | 60 | 20 | | | 2,8 | | | %95 |
| | Lise | 20,9 | 34,9 | 25,6 | 11,6 | 7,00 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | 12 | 31,4 | 32,4 | 11,1 | 13,00 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | 14,3 | 42,9 | 14,3 | 14,3 | 14,3 | 3,9 | | | |
| | Toplam | 16,3 | 32,6 | 29,2 | 11,8 | 10,1 | 100,0 | | | |
| Ot4 | İlk | 6,7 | 6,7 | 20,0 | 13,3 | 53,3 | 8,4 | 29,7021 | 16 | 0,01961 |
| | Orta | | 40,0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 2,8 | | | %95 |
| | Lise | 4,7 | 18,6 | 23,3 | 11,6 | 41,9 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | 1,9 | 13,0 | 25,0 | 34,3 | 25,9 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | | 42,9 | | 57,1 | | 3,9 | | | |
| | Toplam | 2,8 | 15,7 | 23,0 | 27,5 | 30,9 | 100,0 | | | |
| Ot6 | İlk | 40,0 | 26,7 | 13,3 | | 20,0 | 8,4 | 5,25139 | 16 | 0,02193 |
| | Orta | 20,0 | 60,0 | 20,0 | | | 2,8 | | | %95 |
| | Lise | 16,3 | 27,9 | 27,9 | 14,0 | 14,0 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | 7,4 | 23,1 | 32,4 | 20,4 | 16,7 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | 14,3 | 57,1 | 28,6 | | | 3,9 | | | |
| | Toplam | 12,9 | 27,0 | 29,2 | 15,7 | 15,2 | 100,0 | | | |
| Ot8 | İlk | 26,7 | 20,0 | 6,7 | 13,3 | 33,3 | 8,4 | 4,07003 | 16 | 0,04365 |
| | Orta | 20,0 | | 20,0 | 40,0 | 20,0 | 2,8 | | | %95 |
| | Lise | 7,0 | 11,6 | 27,9 | 30,2 | 23,3 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | 4,6 | 13,9 | 15,7 | 34,3 | 31,5 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | | 14,3 | 28,6 | 42,9 | 14,3 | 3,9 | | | |
| | Toplam | 7,3 | 13,5 | 18,5 | 32,0 | 28,7 | 100,0 | | | |
| Ser13 | İlk | 33,3 | 40,0 | 13,3 | 13,3 | | 8,4 | 11,6916 | 16 | 0,00063 |

| | | | | | | | | | | |
|-------|------------|------|------|------|------|------|-------|---------|----|---------|
| | Orta | 40,0 | 40,0 | | | 20,0 | 2,8 | | | %99 |
| | Lise | 14,0 | 9,3 | 32,6 | 27,9 | 16,3 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | 7,4 | 17,6 | 35,2 | 20,4 | 19,4 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | | 14,3 | 57,1 | 14,3 | 14,3 | 3,9 | | | |
| | Toplam | 11,8 | 18,0 | 32,6 | 20,8 | 16,9 | 100,0 | | | |
| Yon42 | İlk | 20,0 | 6,7 | 6,7 | 26,7 | 40,0 | 8,4 | 30,2165 | 16 | 0,01691 |
| | Orta | | 60,0 | | 40,0 | | 2,8 | | | %95 |
| | Lise | 9,3 | 9,3 | 30,2 | 20,9 | 30,2 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | 6,5 | 13,0 | 25,0 | 31,5 | 24,1 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | | | 28,6 | | 71,4 | 3,9 | | | |
| | Toplam | 7,9 | 12,4 | 24,2 | 27,5 | 28,1 | 100,0 | | | |
| Yon43 | İlk | 20,0 | 13,3 | 20,0 | 20,0 | 26,7 | 8,4 | 5,45283 | 16 | 0,01954 |
| | Orta | 20,0 | 60,0 | | 20,0 | | 2,8 | | | %95 |
| | Lise | 44,2 | 16,3 | 23,3 | 11,6 | 4,7 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | 34,3 | 32,4 | 16,7 | 11,1 | 5,6 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | 14,3 | 57,1 | 28,6 | | | 3,9 | | | |
| | Toplam | 34,3 | 28,7 | 18,5 | 11,8 | 6,7 | 100,0 | | | |
| Yon44 | İlk | 6,7 | 6,7 | 6,7 | 40,0 | 40,0 | 8,4 | 27,2032 | 16 | 0,03927 |
| | Orta | | | 60,0 | 40,0 | | 2,8 | | | %95 |
| | Lise | 7,0 | 16,3 | 37,2 | 30,2 | 9,3 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | 5,6 | 19,4 | 42,6 | 16,7 | 15,7 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | 14,3 | | 28,6 | 57,1 | | 3,9 | | | |
| | Toplam | 6,2 | 16,3 | 38,2 | 24,2 | 15,2 | 100,0 | | | |
| Yon45 | İlk | 13,3 | 26,7 | 20,0 | 6,7 | 33,3 | 8,4 | 45,3172 | 16 | 0,00012 |
| | Orta | | 20,0 | 40,0 | 20,0 | 20,0 | 2,8 | | | %99 |
| | Lise | 9,3 | 25,6 | 18,6 | 25,6 | 20,9 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | ,9 | 3,7 | 32,4 | 47,2 | 15,7 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | | | 42,9 | 57,1 | | 3,9 | | | |
| | Toplam | 3,9 | 11,2 | 28,7 | 38,2 | 18,0 | 100,0 | | | |
| Yon48 | İlk | | 6,7 | | 13,3 | 80,0 | 8,4 | 31,7870 | 16 | 0,01066 |
| | Orta | | 20,0 | 20,0 | 40,0 | 20,0 | 2,8 | | | %95 |
| | Lise | | | 11,6 | 30,2 | 58,1 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | 1,9 | 2,8 | 16,7 | 42,6 | 36,1 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | | | | 85,7 | 14,3 | 3,9 | | | |
| | Toplam | 1,1 | 2,8 | 13,5 | 38,8 | 43,8 | 100,0 | | | |
| Yon49 | İlk | | | | 40,0 | 60,0 | 8,4 | 5,09285 | 16 | 0,02402 |
| | Orta | | | | 80,0 | 20,0 | 2,8 | | | %95 |
| | Lise | 2,3 | 4,7 | 18,6 | 48,8 | 25,6 | 24,2 | | | |
| | Üniversite | | 5,6 | 20,4 | 48,1 | 25,9 | 60,7 | | | |
| | Lisansüstü | | | | 85,7 | 14,3 | 3,9 | | | |
| | Toplam | ,6 | 4,5 | 16,9 | 50,0 | 28,1 | 100,0 | | | |

EK-6: Cinsiyet ve Aralarında Anlamlı İlişki Bulunan Değişkenler

| Soru No: | Katılım Derecesi Cinsiyet | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | Toplam | X ² | DF | P |
|----------|---------------------------|------|------|------|------|------|--------|----------------|----|---------|
| Dem22 | Kadın | 16,0 | 32,0 | 36,0 | 8,0 | 8,0 | 14 | 6,63970 | 4 | 0,00997 |
| | Erkek | 5,9 | 24,2 | 24,2 | 28,8 | 17,0 | 86 | | | %99 |
| | Toplam | 7,3 | 25,3 | 25,8 | 25,8 | 15,7 | 100,0 | | | |
| Dem25 | Kadın | 20,0 | 60,0 | 8,0 | 8,0 | 4,0 | 14 | 15,24008 | 4 | 0,00938 |
| | Erkek | 38,6 | 29,4 | 22,9 | 5,9 | 3,3 | 86 | | | %99 |
| | Toplam | 36,0 | 33,7 | 20,8 | 6,2 | 3,4 | 100,0 | | | |
| Kar35 | Kadın | 8,0 | 28,0 | 32,0 | 20,0 | 12,0 | 14 | 5,83789 | 4 | 0,01568 |
| | Erkek | 3,3 | 16,3 | 22,2 | 34,0 | 24,2 | 86 | | | %95 |
| | Toplam | 3,9 | 18,0 | 23,6 | 32,0 | 22,5 | 100,0 | | | |
| Otl | Kadın | 44,0 | 48,0 | 4,0 | | 4,0 | 14 | 14,51413 | 4 | 0,00582 |
| | Erkek | 39,9 | 20,9 | 19,0 | 9,2 | 11,1 | 86 | | | %99 |
| | Toplam | 40,4 | 24,7 | 16,9 | 7,9 | 10,1 | 100,0 | | | |
| Ser17 | Kadın | 16,0 | | 16,0 | 44,0 | 24,0 | 14 | 11,61786 | 4 | 0,02043 |
| | Erkek | 5,9 | 10,5 | 22,9 | 23,5 | 37,3 | 86 | | | %95 |
| | Toplam | 7,3 | 9,0 | 21,9 | 26,4 | 35,4 | 100,0 | | | |
| Ser19 | Kadın | 16,0 | 20,0 | 20,0 | 32,0 | 12,0 | 14 | 11,45629 | 4 | 0,02189 |
| | Erkek | 22,2 | 26,1 | 35,9 | 9,2 | 6,5 | 86 | | | %95 |
| | Toplam | 21,3 | 25,3 | 33,7 | 12,4 | 7,3 | 100,0 | | | |
| Yon45 | Kadın | | | 40,0 | 52,0 | 8,0 | 14 | 12,65517 | 4 | 0,01309 |
| | Erkek | 4,6 | 13,1 | 26,8 | 35,9 | 19,6 | 86 | | | %95 |
| | Toplam | 3,9 | 11,2 | 28,7 | 38,2 | 18,0 | 100,0 | | | |
| Yon50 | Kadın | 12,0 | 4,0 | 28,0 | 56,0 | | 14 | 13,03418 | 4 | 0,01111 |
| | Erkek | 6,5 | 10,5 | 29,4 | 34,6 | 19,0 | 86 | | | %95 |
| | Toplam | 7,3 | 9,6 | 29,2 | 37,6 | 16,3 | 100,0 | | | |

EK-7: Medeni Durum ve Aralarında Anlamlı İlişki Bulunan Değişkenler

| Sıra No: | Katılma Derecesi Medeni Durum | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | Toplam | X ² | DF | P | |
|----------|-------------------------------|------|------|------|------|------|--------|----------------|----|----------|-----|
| Dem27 | Evli | 19,7 | 6,3 | 15,0 | 22,8 | 36,2 | 71,3 | 17,32042 | 8 | 0,002694 | |
| | Bekar | 2,1 | 2,1 | 10,4 | 33,3 | 52,1 | 27 | | | | %99 |
| | Dul | 33,3 | | | 33,3 | 33,3 | 1,7 | | | | |
| | Toplam | 15,2 | 5,1 | 13,5 | 25,8 | 40,4 | 100,0 | | | | |
| Dem30 | Evli | ,8 | 8,7 | 13,4 | 40,9 | 36,2 | 71,3 | 32,00321 | 8 | 0,00009 | |
| | Bekar | | 4,2 | 14,6 | 47,9 | 33,3 | 27 | | | | %99 |
| | Dul | 33,3 | | 33,3 | 33,3 | | 1,7 | | | | |
| | Toplam | 1,1 | 7,3 | 14,0 | 42,7 | 34,8 | 100,0 | | | | |
| Kar31 | Evli | 1,6 | 6,3 | 11,8 | 40,9 | 39,4 | 71,3 | 24,3970 | 8 | 0,00197 | |
| | Bekar | 2,1 | 4,2 | 10,4 | 50,0 | 33,3 | 27 | | | | %99 |
| | Dul | 33,3 | | 66,7 | | | 1,7 | | | | |
| | Toplam | 2,2 | 5,6 | 12,4 | 42,7 | 37,1 | 100,0 | | | | |
| Kar34 | Evli | | 7,1 | 18,1 | 45,7 | 29,1 | 71,3 | 15,06753 | 6 | 0,01974 | |
| | Bekar | | 8,3 | 25,0 | 39,6 | 27,1 | 27 | | | | %95 |
| | Dul | | 66,7 | | 33,3 | | 1,7 | | | | |
| | Toplam | | 8,4 | 19,7 | 43,8 | 28,1 | 100,0 | | | | |
| Ot2 | Evli | 1,6 | 3,9 | 9,4 | 35,4 | 49,6 | 71,3 | 25,86121 | 8 | 0,000111 | |
| | Bekar | 2,1 | 14,6 | 12,5 | 45,8 | 25,0 | 27 | | | | %99 |
| | Dul | 33,3 | | | 33,3 | 33,3 | 1,7 | | | | |
| | Toplam | 2,2 | 6,7 | 10,1 | 38,2 | 42,7 | 100,0 | | | | |
| Ser13 | Evli | 15,7 | 22,0 | 29,9 | 16,5 | 15,7 | 71,3 | 18,4556 | 8 | 0,01806 | |
| | Bekar | 2,1 | 8,3 | 39,6 | 31,3 | 18,8 | 27 | | | | %95 |
| | Dul | | | 33,3 | 33,3 | 33,3 | 1,7 | | | | |
| | Toplam | 11,8 | 18,0 | 32,6 | 20,8 | 16,9 | 100,0 | | | | |
| Ser17 | Evli | 8,7 | 9,4 | 23,6 | 21,3 | 37,0 | 71,3 | 15,76660 | 8 | 0,04585 | |
| | Bekar | 2,1 | 6,3 | 16,7 | 41,7 | 33,3 | 27 | | | | %95 |
| | Dul | 33,3 | 33,3 | 33,3 | | | 1,7 | | | | |
| | Toplam | 7,3 | 9,0 | 21,9 | 26,4 | 35,4 | 100,0 | | | | |
| Ser19 | Evli | 26,0 | 24,4 | 30,7 | 10,2 | 8,7 | 71,3 | 17,27907 | 8 | 0,02733 | |
| | Bekar | 6,3 | 29,2 | 41,7 | 18,8 | 4,2 | 27 | | | | %95 |
| | Dul | 66,7 | | 33,3 | | | 1,7 | | | | |
| | Toplam | 21,3 | 25,3 | 33,7 | 12,4 | 7,3 | 100,0 | | | | |

EK-8: Ünvan ve Aralarında Anlamlı İlişki Bulunan Değişkenler

| Sıra No: | Katılma Derecesi Ünvan | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | Toplam | X ² | DF | P |
|----------|------------------------|------|------|------|------|------|--------|----------------|----|----------|
| Yon41 | Müdür | 11,0 | 29,3 | 22,0 | 25,6 | 12,2 | 46,1 | 10,97156 | 12 | 0,000938 |
| | MüdürYrd | 9,1 | 27,3 | 18,2 | 27,3 | 18,2 | 6,2 | | | %99 |
| | Şef | 6,7 | 18,3 | 31,7 | 26,7 | 16,7 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | | 4,0 | 24,0 | 40,0 | 32,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 7,9 | 21,9 | 25,3 | 28,1 | 16,9 | 100,0 | | | |
| Yon43 | Müdür | 42,7 | 29,3 | 11,0 | 12,2 | 4,9 | 46,1 | 6,61328 | 12 | 0,01012 |
| | MüdürYrd | 45,5 | 27,3 | 9,1 | | 18,2 | 6,2 | | | %95 |
| | Şef | 28,3 | 30,0 | 25,0 | 11,7 | 5,0 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 16,0 | 24,0 | 32,0 | 16,0 | 12,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 34,3 | 28,7 | 18,5 | 11,8 | 6,7 | 100,0 | | | |
| Yon44 | Müdür | 8,5 | 20,7 | 41,5 | 19,5 | 9,8 | 46,1 | 25,01473 | 12 | 0,01475 |
| | MüdürYrd | 9,1 | 18,2 | 54,5 | 18,2 | | 6,2 | | | %95 |
| | Şef | 1,7 | 15,0 | 38,3 | 21,7 | 23,3 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 8,0 | 4,0 | 20,0 | 48,0 | 20,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 6,2 | 16,3 | 38,2 | 24,2 | 15,2 | 100,0 | | | |
| Ser19 | Müdür | 30,5 | 26,8 | 26,8 | 7,3 | 8,5 | 46,1 | 4,59461 | 12 | 0,03719 |
| | MüdürYrd | 9,1 | 27,3 | 36,4 | 18,2 | 9,1 | 6,2 | | | %95 |
| | Şef | 13,3 | 25,0 | 38,3 | 18,3 | 5,0 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 16,0 | 20,0 | 44,0 | 12,0 | 8,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 21,3 | 25,3 | 33,7 | 12,4 | 7,3 | 100,0 | | | |
| Ser15 | Müdür | 2,4 | 9,8 | 18,3 | 36,6 | 32,9 | 46,1 | 23,35483 | 12 | 0,02426 |
| | MüdürYrd | 18,2 | 9,1 | | 36,4 | 36,4 | 6,2 | | | %95 |
| | Şef | | 15,0 | 31,7 | 20,0 | 33,3 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 4,0 | 16,0 | 32,0 | 16,0 | 32,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 2,8 | 12,4 | 23,6 | 28,1 | 33,1 | 100,0 | | | |
| Ser13 | Müdür | 7,3 | 24,4 | 34,1 | 17,1 | 17,1 | 46,1 | 23,79713 | 12 | 0,02167 |
| | MüdürYrd | 9,1 | | 36,4 | 27,3 | 27,3 | 6,2 | | | %95 |
| | Şef | 10,0 | 13,3 | 36,7 | 20,0 | 20,0 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 32,0 | 16,0 | 16,0 | 32,0 | 4,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 11,8 | 18,0 | 32,6 | 20,8 | 16,9 | 100,0 | | | |
| Ser11 | Müdür | 50,0 | 14,6 | 25,6 | 2,4 | 7,3 | 46,1 | 34,33721 | 12 | 0,00060 |
| | MüdürYrd | 45,5 | | 18,2 | 36,4 | | 6,2 | | | %99 |
| | Şef | 43,3 | 28,3 | 18,3 | 8,3 | 1,7 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 32,0 | 40,0 | 12,0 | 4,0 | 12,0 | 14 | | | |

| | | | | | | | | | | |
|-------|----------|------|------|------|------|------|-------|----------|----|---------|
| | Toplam | 44,9 | 21,9 | 20,8 | 6,7 | 5,6 | 100,0 | | | |
| Ot10 | Müdür | 12,2 | 26,8 | 32,9 | 14,6 | 13,4 | 46,1 | 7,02359 | 12 | 0,00804 |
| | MüdürYrd | 9,1 | 54,5 | 27,3 | | 9,1 | 6,2 | | | %99 |
| | Şef | 16,7 | 36,7 | 26,7 | 11,7 | 8,3 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 32,0 | 32,0 | 24,0 | 8,0 | 4,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 16,3 | 32,6 | 29,2 | 11,8 | 10,1 | 100,0 | | | |
| Ot1 | Müdür | 51,2 | 13,4 | 20,7 | 4,9 | 9,8 | 46,1 | 27,92757 | 12 | 0,00567 |
| | MüdürYrd | 45,5 | 36,4 | | 18,2 | | 6,2 | | | %99 |
| | Şef | 25,0 | 33,3 | 18,3 | 8,3 | 15,0 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 40,0 | 36,0 | 8,0 | 12,0 | 4,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 40,4 | 24,7 | 16,9 | 7,9 | 10,1 | 100,0 | | | |
| Kar37 | Müdür | 11,0 | 24,4 | 24,4 | 23,2 | 17,1 | 46,1 | 25,26756 | 12 | 0,0136 |
| | MüdürYrd | 18,2 | 9,1 | 36,4 | 18,2 | 18,2 | 6,2 | | | %95 |
| | Şef | 25,0 | 26,7 | 26,7 | 13,3 | 8,3 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 52,0 | 16,0 | 12,0 | 16,0 | 4,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 21,9 | 23,0 | 24,2 | 18,5 | 12,4 | 100,0 | | | |
| Kar38 | Müdür | 4,9 | 13,4 | 26,8 | 34,1 | 20,7 | 46,1 | 4,62549 | 12 | 0,03150 |
| | MüdürYrd | 18,2 | 27,3 | 36,4 | 9,1 | 9,1 | 6,2 | | | %95 |
| | Şef | 8,3 | 20,0 | 25,0 | 30,0 | 16,7 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 12,0 | 24,0 | 40,0 | 8,0 | 16,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 7,9 | 18,0 | 28,7 | 27,5 | 18,0 | 100,0 | | | |
| Kar39 | Müdür | 12,2 | 11,0 | 24,4 | 31,7 | 20,7 | 46,1 | 30,33324 | 15 | 0,01077 |
| | MüdürYrd | 9,1 | 45,5 | 18,2 | 27,3 | | 6,2 | | | %95 |
| | Şef | 8,3 | 15,0 | 33,3 | 28,3 | 15,0 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 16,0 | 20,0 | 24,0 | 20,0 | 20,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 11,2 | 15,7 | 27,0 | 28,7 | 17,4 | 100,0 | | | |
| Dem22 | Müdür | 7,3 | 9,8 | 31,7 | 28,0 | 23,2 | 46,1 | 36,63114 | 12 | 0,00026 |
| | MüdürYrd | 9,1 | | 36,4 | 36,4 | 18,2 | 6,2 | | | %99 |
| | Şef | 8,3 | 45,0 | 16,7 | 21,7 | 8,3 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 4,0 | 40,0 | 24,0 | 24,0 | 8,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 7,3 | 25,3 | 25,8 | 25,8 | 15,7 | 100,0 | | | |
| Dem28 | Müdür | 6,1 | 12,2 | 26,8 | 31,7 | 23,2 | 46,1 | 5,07171 | 12 | 0,02432 |
| | MüdürYrd | | 18,2 | 27,3 | 45,5 | 9,1 | 6,2 | | | %95 |
| | Şef | 6,7 | 20,0 | 26,7 | 26,7 | 20,0 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 8,0 | 28,0 | 44,0 | 8,0 | 12,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 6,2 | 17,4 | 29,2 | 27,5 | 19,7 | 100,0 | | | |
| Dem29 | Müdür | 6,1 | 20,7 | 30,5 | 29,3 | 13,4 | 46,1 | 7,07386 | 12 | 0,00782 |
| | MüdürYrd | 27,3 | 18,2 | 9,1 | 36,4 | 9,1 | 6,2 | | | %99 |
| | Şef | 16,7 | 23,3 | 21,7 | 31,7 | 6,7 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 24,0 | 32,0 | 20,0 | 16,0 | 8,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 13,5 | 23,0 | 24,7 | 28,7 | 10,1 | 100,0 | | | |

| | | | | | | | | | | |
|-------|----------|------|------|------|------|------|-------|--------------|----|---------|
| Dem23 | Müdür | 6,1 | 11,0 | 23,2 | 32,9 | 26,8 | 46,1 | 25,2351 7 | 12 | 0,01375 |
| | MüdürYrd | 9,1 | 9,1 | | 45,5 | 36,4 | 6,2 | | | %95 |
| | Şef | 10,0 | 13,3 | 28,3 | 31,7 | 16,7 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | | 40,0 | 8,0 | 24,0 | 28,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 6,7 | 15,7 | 21,3 | 32,0 | 24,2 | 100,0 | | | |
| Dem24 | Müdür | 6,1 | 14,6 | 17,1 | 39,0 | 23,2 | 46,1 | 10,9655 6 | 12 | 0,00093 |
| | MüdürYrd | | 9,1 | 36,4 | 27,3 | 27,3 | 6,2 | | | %99 |
| | Şef | 8,3 | 25,0 | 28,3 | 20,0 | 18,3 | 33,7 | | | |
| | Ustabaşı | 20,0 | 20,0 | 36,0 | 16,0 | 8,0 | 14 | | | |
| | Toplam | 8,4 | 18,5 | 24,7 | 28,7 | 19,7 | 100, | | | |



EK-9: Kıdem ve Aralarında Anlamlı İlişki Bulunan Değişkenler

| Sıra No: | Katılma Derecesi | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | Toplam | X ² | DF | P |
|----------|------------------|--------|------|------|------|------|--------|----------------|----|---------|
| Kar34 | Kıdem | | | | | | | | | |
| | 0-5 | | 4,5 | 19,3 | 42,0 | 34,1 | 49,4 | 22,1835 | 12 | 0,03551 |
| | 6-10 | | 14,3 | 17,1 | 51,4 | 17,1 | 19,7 | | | %95 |
| | 11-15 | | 17,9 | 7,1 | 53,6 | 21,4 | 15,7 | | | |
| | 16-20 | | | 28,6 | 28,6 | 42,9 | 7,9 | | | |
| | 21-+ | | 7,7 | 46,2 | 30,8 | 15,4 | 7,3 | | | |
| | Toplam | | 8,4 | 19,7 | 43,8 | 28,1 | 100,0 | | | |
| Ot4 | 0-5 | 4,5 | 13,6 | 23,9 | 36,4 | 21,6 | 49,4 | 28,8021 | 16 | 0,02530 |
| | 6-10 | | 22,9 | 22,9 | 14,3 | 40,0 | 19,7 | | | %95 |
| | 11-15 | | 25,0 | 17,9 | 28,6 | 28,6 | 15,7 | | | |
| | 16-20 | | | 21,4 | 14,3 | 64,3 | 7,9 | | | |
| | 21-+ | 7,7 | 7,7 | 30,8 | 15,4 | 38, | 7,3 | | | |
| | | Toplam | 2,8 | 15,7 | 23,0 | 27,5 | 30,9 | 100,0 | | |
| Ot7 | 0-5 | 15,9 | 25,0 | 28,4 | 14,8 | 15,9 | 49,4 | 27,0714 | 16 | 0,04069 |
| | 6-10 | 20,0 | 14,3 | 14,3 | 14,3 | 37,1 | 19,7 | | | %95 |
| | 11-15 | 7,1 | 21,4 | 21,4 | 35,7 | 14,3 | 15,7 | | | |
| | 16-20 | 21,4 | 14,3 | 35,7 | 21,4 | 7,1 | 7,9 | | | |
| | 21-+ | | 23,1 | 23,1 | 46,2 | 7,7 | 7,3 | | | |
| | | Toplam | 14,6 | 21,3 | 24,7 | 20,8 | 18,5 | 100,0 | | |
| Ot8 | 0-5 | 8,0 | 11,4 | 17,0 | 42,0 | 21,6 | 49,4 | 28,8158 | 16 | 0,02521 |
| | 6-10 | 8,6 | 17,1 | 28,6 | 25,7 | 20,0 | 19,7 | | | %95 |
| | 11-15 | 3,6 | 10,7 | 10,7 | 25,0 | 50,0 | 15,7 | | | |
| | 16-20 | 7,1 | 21,4 | 21,4 | 28,6 | 21,4 | 7,9 | | | |
| | 21-+ | 7,7 | 15,4 | 15,4 | | 61,5 | 7,3 | | | |
| | | Toplam | 7,3 | 13,5 | 18,5 | 32,0 | 28,7 | 100,0 | | |
| Ser12 | 0-5 | 705 | 19,3 | 9,1 | | 1,1 | 49,4 | 27,4651 | 16 | 0,03659 |
| | 6-10 | 54,3 | 17,1 | 22,9 | | 5,7 | 19,7 | | | %95 |
| | 11-15 | 57,1 | 14,3 | 10,7 | 7,1 | 10,7 | 15,7 | | | |
| | 16-20 | 57,1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 | | 7,9 | | | |
| | 21-+ | 53,8 | 23,1 | 15,4 | | 7,7 | 7,3 | | | |
| | | Toplam | 62,9 | 18,0 | 12,9 | 2,2 | 3,9 | 100,0 | | |
| Ser18 | 0-5 | 12,5 | 14,8 | 25,0 | 34,1 | 13,6 | 49,4 | 28,4632 | 16 | 0,02781 |
| | 6-10 | 17,1 | 20,0 | 40,0 | 17,1 | 5,7 | 19,7 | | | %95 |
| | 11-15 | 7,1 | 35,7 | 32,1 | 25,0 | | 15,7 | | | |
| | 16-20 | 35,7 | 7,1 | 7,1 | 42,9 | 7,1 | 7,9 | | | |
| | 21-+ | 15,4 | 7,7 | 38,5 | 30,8 | 7,7 | 7,3 | | | |
| | | Toplam | 14,6 | 18,0 | 28,7 | 29,8 | 9,0 | 100,0 | | |
| Ser20 | 0-5 | 28,4 | 38,6 | 14,8 | 8,0 | 10,2 | 49,4 | 29,1475 | 16 | 0,02296 |
| | 6-10 | 31,4 | 14,3 | 37,1 | 2,9 | 14,3 | 19,7 | | | %95 |
| | 11-15 | 25,0 | 28,6 | 17,9 | 10,7 | 17,9 | 15,7 | | | |

| | | | | | | | | | | |
|-------|--------|------|------|------|------|------|-------|---------|----|---------|
| | 16-20 | 35,7 | 28,6 | 28,6 | 7,1 | | 7,9 | | | |
| | 21-+ | 38,5 | 38,5 | | 23,1 | | 7,3 | | | |
| | Toplam | 29,8 | 31,5 | 19,7 | 8,4 | 10,7 | 100,0 | | | |
| Yon44 | 0-5 | 1,1 | 19,3 | 36,4 | 20,5 | 22,7 | 49,4 | 32,6062 | 16 | 0,00833 |
| | 6-10 | 11,4 | 5,7 | 48,6 | 25,7 | 8,6 | 19,7 | | | %99 |
| | 11-15 | 7,1 | 32,1 | 28,6 | 28,6 | 3,6 | 15,7 | | | |
| | 16-20 | 14,3 | 7,1 | 35,7 | 28,6 | 14,3 | 7,9 | | | |
| | 21-+ | 15,4 | | 46,2 | 30,8 | 7,7 | 7,3 | | | |
| | Toplam | 6,2 | 16,3 | 38,2 | 24,2 | 15,2 | 100,0 | | | |
| Yon45 | 0-5 | 2,3 | 4,5 | 31,8 | 40,9 | 20,5 | 49,4 | 32,3165 | 16 | 0,00909 |
| | 6-10 | 2,9 | 14,3 | 20,0 | 48,6 | 14,3 | 19,7 | | | %99 |
| | 11-15 | | 21,4 | 25,0 | 39,3 | 14,3 | 15,7 | | | |
| | 16-20 | 7,1 | 28,6 | 28,6 | 14,3 | 21,4 | 7,9 | | | |
| | 21-+ | 23,1 | 7,7 | 38,5 | 15,4 | 15,4 | 7,3 | | | |
| | Toplam | 3,9 | 11,2 | 28,7 | 38,2 | 18,0 | 100,0 | | | |



EK-10: Bulunduğu Örgütte Çalışma Süresi ve Aralarında Anlamlı İlişki Bulunan Değişkenler

| Sıra No: | Katılma Derecesi Çalışma Yılı | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | Toplam | X ² | DF | P |
|----------|-------------------------------|------|------|------|------|------|--------|----------------|----|---------|
| Dem28 | 1yıldan az | 7,7 | 7,7 | 30,8 | 35,9 | 17,9 | 21,9 | 28,0609 | 16 | 0,03109 |
| | 1-5 | 5,1 | 20,5 | 23,1 | 25,6 | 25,6 | 43,8 | | | %95 |
| | 6-10 | 6,7 | 30,0 | 33,3 | 10,0 | 20,0 | 16,8 | | | |
| | 11-15 | 5,9 | 5,9 | 58,8 | 23,5 | 5,9 | 9,6 | | | |
| | 16-+ | 7,1 | 14,3 | 14,3 | 57,1 | 7,1 | 7,9 | | | |
| | Toplam | 6,2 | 17,4 | 29,2 | 27,5 | 19,7 | 100,0 | | | |
| Kar36 | 1yıldan az | 2,6 | | 10,3 | 20,5 | 66,7 | 21,9 | 29,7676 | 16 | 0,01925 |
| | 1-5 | 3,8 | 2,6 | 19,2 | 10,3 | 64,1 | 43,8 | | | %95 |
| | 6-10 | 13,3 | 16,7 | 3,3 | 20,0 | 46,7 | 16,8 | | | |
| | 11-15 | 5,9 | 11,8 | 11,8 | 17,6 | 52,9 | 9,6 | | | |
| | 16-+ | | | 7,1 | 7,1 | 85,7 | 7,9 | | | |
| | Toplam | 5,1 | 5,1 | 12,9 | 14,6 | 62,4 | 100,0 | | | |
| Ot4 | 1yıldan az | 7,7 | 17,9 | 25,6 | 30,8 | 17,9 | 21,9 | 5,70952 | 16 | 0,01687 |
| | 1-5 | 1,3 | 14,1 | 25,6 | 32,1 | 26,9 | 43,8 | | | %95 |
| | 6-10 | 3,3 | 16,7 | 16,7 | 13,3 | 50,0 | 16,8 | | | |
| | 11-15 | | 23,5 | 29,4 | 29,4 | 17,6 | 9,6 | | | |
| | 16-+ | | 7,1 | 7,1 | 21,4 | 64,3 | 7,9 | | | |
| | Toplam | 2,8 | 15,7 | 23,0 | 27,5 | 30,9 | 100,0 | | | |
| Ser18 | 1yıldan az | 15,4 | 20,5 | 25,6 | 25,6 | 12,8 | 21,9 | 29,4110 | 16 | 0,02131 |
| | 1-5 | 9,0 | 16,7 | 30,8 | 29,5 | 14,1 | 43,8 | | | %95 |
| | 6-10 | 23,3 | 16,7 | 30,0 | 30,0 | | 16,8 | | | |
| | 11-15 | 5,9 | 35,3 | 23,5 | 35,3 | | 9,6 | | | |
| | 16-+ | 35,7 | | 28,6 | 35,7 | | 7,9 | | | |
| | Toplam | 14,6 | 18,0 | 28,7 | 29,8 | 9,0 | 100,0 | | | |
| Yon42 | 1yıldan az | 12,8 | 7,7 | 23,1 | 25,6 | 30,8 | 21,9 | 27,13242 | 16 | 0,04003 |
| | 1-5 | 1,3 | 12,8 | 24,4 | 33,3 | 28,2 | 43,8 | | | %95 |
| | 6-10 | 10,0 | 13,3 | 33,3 | 23,3 | 20,0 | 16,8 | | | |
| | 11-15 | 5,9 | 5,9 | 11,8 | 29,4 | 47,1 | 9,6 | | | |
| | 16-+ | 28,6 | 28,6 | 21,4 | 7,1 | 14,3 | 7,9 | | | |
| | Toplam | 7,9 | 12,4 | 24,2 | 27,5 | 28,1 | 100,0 | | | |
| Yon45 | 1yıldan az | | | 41,0 | 48,7 | 10,3 | 21,9 | 29,52375 | 16 | 0,02063 |
| | 1-5 | 3,8 | 11,5 | 26,9 | 38,5 | 19,2 | 43,8 | | | %95 |
| | 6-10 | 6,7 | 16,7 | 26,7 | 36,7 | 13,3 | 16,8 | | | |
| | 11-15 | | 17,6 | 23,5 | 35,3 | 23,5 | 9,6 | | | |
| | 16-+ | 14,3 | 21,4 | 14,3 | 14,3 | 35,7 | 7,9 | | | |
| | Toplam | 3,9 | 11,2 | 28,7 | 38,2 | 18,0 | 100,0 | | | |

EK-11: Yaş ve Aralarında Anlamlı İlişki Bulunmayan Değişkenler

| Değişkenler | X ² | DF | P |
|-------------|----------------|----|---------|
| Yaş-Dem21 | 3,96133 | 16 | 0,99897 |
| Yaş-Dem25 | 17,79368 | 16 | 0,33612 |
| Yaş-Dem29 | 17,60590 | 16 | 0,34747 |
| Yaş-Dem30 | 9,00530 | 16 | 0,91320 |
| Yaş-Kar31 | 7,97432 | 16 | 0,94963 |
| Yaş-Kar32 | 25,52382 | 16 | 0,06111 |
| Yaş-Kar33 | 10,80579 | 16 | 0,82131 |
| Yaş-Kar34 | 17,78176 | 12 | 0,12248 |
| Yaş-Kar36 | 12,96446 | 16 | 0,67535 |
| Yaş-Kar38 | 9,48994 | 16 | 0,89187 |
| Yaş-Kar39 | 15,67675 | 16 | 0,47574 |
| Yaş-Kar40 | 7,13982 | 16 | 0,97047 |
| Yaş-Ot7 | 15,36738 | 16 | 0,49791 |
| Yaş-Ot8 | 19,76089 | 16 | 0,23118 |
| Yaş-Ser11 | 11,16580 | 16 | 0,7991 |
| Yaş-Ser12 | 9,90882 | 16 | 0,87135 |
| Yaş-Ser13 | 13,11447 | 16 | 0,66437 |
| Yaş-Ser14 | 22,38673 | 16 | 0,13114 |
| Yaş-Ser15 | 26,19256 | 16 | 0,05138 |
| Yaş-Ser16 | 10,83952 | 16 | 0,81928 |
| Yaş-Ser18 | 17,66142 | 16 | 0,34409 |
| Yaş-Ser19 | 20,16701 | 16 | 0,21279 |
| Yaş-Ser20 | 15,34795 | 16 | 0,49932 |
| Yaş-Ot4 | 19,79791 | 16 | 0,22946 |
| Yaş-Ot5 | 9,80041 | 16 | 0,87684 |
| Yaş-Ot6 | 20,09499 | 16 | 0,21597 |
| Yaş-Ot10 | 16,54109 | 16 | 0,41588 |
| Yaş-Ot3 | 22,45411 | 16 | 0,12912 |
| Yaş-Yon41 | 19,68883 | 16 | 0,23456 |
| Yaş-Yon42 | 21,39803 | 16 | 0,16371 |
| Yaş-Yon43 | 19,15235 | 16 | 0,26084 |
| Yaş-Yon44 | 28,53326 | 20 | 0,09736 |
| Yaş-Yon46 | 11,05010 | 16 | 0,80638 |
| Yaş-Yon47 | 15,39422 | 16 | 0,49598 |
| Yaş-Yon48 | 19,41997 | 16 | 0,24749 |
| Yaş-Yon49 | 10,89388 | 16 | 0,81599 |
| Yaş-Yon50 | 19,79693 | 16 | 0,22951 |

EK-12: Eğitim ve Aralarında Anlamli İlişki Bulunmayan Değişkenler

| Değişkenler | X ² | DF | P |
|--------------|----------------|----|---------|
| Eğitim-Dem21 | 14,29520 | 16 | 0,57673 |
| Eğitim-Dem22 | 17,75621 | 16 | 0,33836 |
| Eğitim-Dem24 | 20,47765 | 16 | 0,19947 |
| Eğitim-Dem26 | 16,38996 | 16 | 0,42609 |
| Eğitim-Kar31 | 15,96844 | 16 | 0,45517 |
| Eğitim-Kar33 | 15,31297 | 16 | 0,50185 |
| Eğitim-Kar34 | 20,09949 | 12 | 0,06523 |
| Eğitim-Kar35 | 18,92123 | 16 | 0,27277 |
| Eğitim-Kar40 | 16,52842 | 16 | 0,41673 |
| Eğitim-Ot1 | 11,03123 | 16 | 0,80755 |
| Eğitim-Ot | 18,39448 | 16 | 0,30131 |
| Eğitim-Ot3 | 21,19847 | 16 | 0,17101 |
| Eğitim-Ot5 | 10,55727 | 16 | 0,8359 |
| Eğitim-Ot7 | 10,33634 | 16 | 0,84848 |
| Eğitim-Ot9 | 16,27430 | 16 | 0,43399 |
| Eğitim-Ser11 | 13,77485 | 16 | 0,61548 |
| Eğitim-Ser12 | 22,87539 | 16 | 0,11711 |
| Eğitim-Ser14 | 18,01666 | 16 | 0,32292 |
| Eğitim-Ser15 | 19,82563 | 16 | 0,22818 |
| Eğitim-Ser16 | 11,74911 | 16 | 0,76106 |
| Eğitim-Ser17 | 20,57029 | 16 | 0,19563 |
| Eğitim-Ser18 | 15,88921 | 16 | 0,46072 |
| Eğitim-Ser19 | 18,47954 | 16 | 0,29657 |
| Eğitim-Ser20 | 20,75236 | 16 | 0,18823 |
| Eğitim-Yon41 | 14,64513 | 16 | 0,55077 |
| Eğitim-Yon46 | 24,25074 | 16 | 0,08417 |
| Eğitim-Yon47 | 13,26470 | 16 | 0,65331 |
| Eğitim-Yon50 | 19,28503 | 16 | 0,25416 |

EK-13: Cinsiyet ve Aralarında Anlamlı İlişki Bulunmayan Değişkenler

| Değişkenler | X ² | DF | P |
|----------------|----------------|----|---------|
| Cinsiyet-Dem21 | 1,25346 | 4 | 0,86922 |
| Cinsiyet-Dem23 | 1,02751 | 4 | 0,90560 |
| Cinsiyet-Dem24 | 4,20314 | 4 | 0,37921 |
| Cinsiyet-Dem26 | 1,07978 | 4 | 0,89747 |
| Cinsiyet-Dem27 | 1,21246 | 4 | 0,87604 |
| Cinsiyet-Dem28 | 4,58771 | 4 | 0,33227 |
| Cinsiyet-Dem29 | 2,01915 | 4 | 0,73224 |
| Cinsiyet-Dem30 | 5,29002 | 4 | 0,25881 |
| Cinsiyet-Kar31 | 1,25513 | 4 | 0,86894 |
| Cinsiyet-Kar32 | 1,06387 | 4 | 0,89996 |
| Cinsiyet-Kar33 | 1,84414 | 4 | 0,76440 |
| Cinsiyet-Kar34 | 3,45271 | 3 | 0,32695 |
| Cinsiyet-Kar36 | 6,91063 | 4 | 0,14069 |
| Cinsiyet-Kar37 | 5,45428 | 4 | 0,24378 |
| Cinsiyet-Kar38 | 6,83700 | 4 | 0,14476 |
| Cinsiyet-Kar39 | 4,76335 | 4 | 0,31245 |
| Cinsiyet-Kar40 | 3,36142 | 4 | 0,49926 |
| Cinsiyet-Ot10 | 3,77843 | 4 | 0,43682 |
| Cinsiyet-Ot2 | 0,89854 | 4 | 0,92477 |
| Cinsiyet-Ot3 | 0,29502 | 4 | 0,99013 |
| Cinsiyet-Ot4 | 4,14338 | 4 | 0,38695 |
| Cinsiyet-Ot5 | 1,22342 | 4 | 0,87423 |
| Cinsiyet-Ot6 | 0,75197 | 4 | 0,94477 |
| Cinsiyet-Ot7 | 2,57426 | 4 | 0,63139 |
| Cinsiyet-Ot8 | 5,36075 | 4 | 0,25224 |
| Cinsiyet-Ot9 | 0,52505 | 4 | 0,97102 |
| Cinsiyet-Ser11 | 2,96305 | 4 | 0,56403 |
| Cinsiyet-Ser12 | 4,07596 | 4 | 0,39582 |
| Cinsiyet-Ser13 | 4,01668 | 4 | 0,40375 |
| Cinsiyet-Ser14 | 4,80938 | 4 | 0,30742 |
| Cinsiyet-Ser15 | 3,16396 | 4 | 0,53077 |
| Cinsiyet-Ser16 | 2,74721 | 4 | 0,60098 |
| Cinsiyet-Ser18 | 5,20176 | 4 | 0,26722 |
| Cinsiyet-Ser20 | 3,44144 | 4 | 0,48684 |
| Cinsiyet-Yon41 | 2,77122 | 4 | 0,59681 |
| Cinsiyet-Yon42 | 0,00645 | 4 | 0,99999 |
| Cinsiyet-Yon43 | 4,10922 | 4 | 0,39143 |
| Cinsiyet-Yon44 | 8,80864 | 4 | 0,06606 |
| Cinsiyet-Yon46 | 0,94962 | 4 | 0,20294 |
| Cinsiyet-Yon47 | 5,43993 | 4 | 0,24506 |
| Cinsiyet-Yon48 | 2,32638 | 4 | 0,67597 |
| Cinsiyet-Yon49 | 2,44515 | 4 | 0,65448 |

EK-14: Medeni Durum ve Aralarında Anlamlı ilişki Bulunmayan Değişkenler

| Değişkenler | X ² | DF | P |
|---------------------|----------------|----|---------|
| Medeni Durumu-Dem21 | 13,11979 | 8 | 0,10779 |
| Medeni Durumu-Dem22 | 6,78314 | 8 | 0,56020 |
| Medeni Durumu-Dem23 | 8,47085 | 8 | 0,38888 |
| Medeni Durumu-Dem24 | 14,46192 | 8 | 0,07049 |
| Medeni Durumu-Dem25 | 14,87098 | 8 | 0,06170 |
| Medeni Durumu-Dem26 | 1,97865 | 8 | 0,98166 |
| Medeni Durumu-Dem28 | 12,52964 | 8 | 0,12909 |
| Medeni Durumu-Dem29 | 3,97426 | 8 | 0,85944 |
| Medeni Durumu-Kar32 | 12,19061 | 8 | 0,14290 |
| Medeni Durumu-Kar33 | 10,00036 | 8 | 0,26500 |
| Medeni Durumu-Kar35 | 8,44830 | 8 | 0,39095 |
| Medeni Durumu-Kar36 | 6,58437 | 8 | 0,58207 |
| Medeni Durumu-Kar37 | 7,22090 | 8 | 0,51300 |
| Medeni Durumu-Kar38 | 6,50410 | 8 | 0,59095 |
| Medeni Durumu-Kar39 | 7,04509 | 8 | 0,53178 |
| Medeni Durumu-Kar40 | 8,91170 | 8 | 0,34980 |
| Medeni Durumu-Ot1 | 9,31856 | 8 | 0,31614 |
| Medeni Durumu-Ot1 | 6,92420 | 8 | 0,54483 |
| Medeni Durumu-Ot3 | 8,49906 | 8 | 0,38630 |
| Medeni Durumu-Ot4 | 7,47180 | 8 | 0,48669 |
| Medeni Durumu-Ot5 | 2,68130 | 8 | 0,95274 |
| Medeni Durumu-Ot6 | 3,95147 | 8 | 0,86148 |
| Medeni Durumu-Ot7 | 7,15526 | 8 | 0,51998 |
| Medeni Durumu-Ot8 | 13,25514 | 8 | 0,10337 |
| Medeni Durumu-Ot9 | 7,66145 | 8 | 0,46722 |
| Medeni Durumu-Ser11 | 2,36180 | 8 | 0,96786 |
| Medeni Durumu-Ser12 | 3,93042 | 8 | 0,86335 |
| Medeni Durumu-Ser14 | 9,87737 | 8 | 0,27374 |
| Medeni Durumu-Ser15 | 8,13395 | 8 | 0,42050 |
| Medeni Durumu-Ser16 | 6,76731 | 8 | 0,56193 |
| Medeni Durumu-Ser18 | 5,44138 | 8 | 0,70953 |
| Medeni Durumu-Ser20 | 12,13943 | 8 | 0,14509 |
| Medeni Durumu-Yon41 | 4,63560 | 8 | 0,79572 |
| Medeni Durumu-Yon42 | 6,28190 | 8 | 0,61569 |
| Medeni Durumu-Yon43 | 9,04075 | 8 | 0,33887 |
| Medeni Durumu-Yon44 | 7,40213 | 8 | 0,68701 |
| Medeni Durumu-Yon45 | 6,49797 | 8 | 0,59163 |
| Medeni Durumu-Yon46 | 4,90821 | 8 | 0,76734 |
| Medeni Durumu-Yon47 | 3,86803 | 8 | 0,86883 |
| Medeni Durumu-Yon48 | 5,21958 | 8 | 0,73387 |
| Medeni Durumu-Yon49 | 9,18981 | 8 | 0,32654 |
| Medeni Durumu-Yon50 | 7,33224 | 8 | 0,50125 |

EK-15: Ünvan ve Aralarında Anlamlı İlişki Bulunmayan Değişkenler

| Değişkenler | X ² | DF | P |
|--------------|----------------|----|---------|
| Ünvan-Dem21 | 7,25426 | 12 | 0,84036 |
| Ünvan-Dem25 | 15,38143 | 12 | 0,22124 |
| Ünvan-Dem26 | 16,88043 | 12 | 0,15415 |
| Ünvan-Dem27 | 12,12348 | 12 | 0,43581 |
| Ünvan-Dem30 | 7,72046 | 12 | 0,80658 |
| Ünvan-Kar3 | 8,07829 | 12 | 0,77898 |
| Ünvan-Kar32 | 8,94014 | 12 | 0,70803 |
| Ünvan-Kar33 | 6,00056 | 12 | 0,91605 |
| Ünvan-Kar34 | 11,14069 | 12 | 0,26619 |
| Ünvan-Kar35 | 10,00602 | 12 | 0,61543 |
| Ünvan-Kar36 | 6,65932 | 12 | 0,87928 |
| Ünvan-Kar39 | 13,89430 | 12 | 0,30751 |
| Ünvan-Kar40 | 8,24384 | 12 | 0,76580 |
| Ünvan-Ot2 | 9,20538 | 12 | 0,68530 |
| Ünvan-Ot3 | 17,60781 | 12 | 0,12813 |
| Ünvan-Ot4 | 14,76818 | 12 | 0,25436 |
| Ünvan-Ot5 | 13,01123 | 12 | 0,36823 |
| Ünvan-Ot6 | 13,42905 | 12 | 0,33864 |
| Ünvan-Ot7 | 12,36249 | 12 | 0,41702 |
| Ünvan-Ot8 | 12,28768 | 12 | 0,42286 |
| Ünvan-Ot9 | 17,63530 | 12 | 0,12722 |
| Ünvan-Ser12 | 8,48818 | 12 | 0,74591 |
| Ünvan-Ser14 | 17,91901 | 12 | 0,11817 |
| Ünvan-Ser16 | 10,91822 | 12 | 0,53594 |
| Ünvan-Ser17 | 10,95147 | 12 | 0,53308 |
| Ünvan-Ser18 | 11,99020 | 12 | 0,44647 |
| Ünvan-Ser20 | 8,17968 | 12 | 0,77094 |
| Ünvan-Yon42 | 10,68599 | 12 | 0,55600 |
| Ünvan -Yon45 | 9,88989 | 12 | 0,62562 |
| Ünvan-Yon46 | 15,55406 | 12 | 0,21253 |
| Ünvan-Yon47 | 14,05558 | 12 | 0,29717 |
| Ünvan-Yon48 | 10,13880 | 12 | 0,60379 |
| Ünvan-Yon49 | 8,43092 | 12 | 0,75061 |
| Ünvan-Yon50 | 8,90969 | 12 | 0,71062 |

EK-16: Kıdem ve Aralarında Anlamlı ilişki Bulunmayan Değişkenler

| Değişkenler | X ² | DF | P |
|-------------|----------------|----|---------|
| Kıdem-Dem21 | 11,41283 | 16 | 0,78332 |
| Kıdem-Dem22 | 20,32321 | 16 | 0,20601 |
| Kıdem-Dem23 | 19,01358 | 16 | 0,26796 |
| Kıdem-Dem24 | 12,62308 | 16 | 0,70009 |
| Kıdem-Dem25 | 9,93162 | 16 | 0,87017 |
| Kıdem-Dem26 | 12,88750 | 16 | 0,68096 |
| Kıdem-Dem27 | 10,33121 | 16 | 0,84877 |
| Kıdem-Dem28 | 20,96950 | 16 | 0,17969 |
| Kıdem-Dem29 | 19,97180 | 16 | 0,22149 |
| Kıdem-Dem30 | 12,35057 | 16 | 0,71952 |
| Kıdem-Kar3 | 13,79497 | 16 | 0,61398 |
| Kıdem-Kar32 | 19,80124 | 16 | 0,22931 |
| Kıdem-Kar33 | 13,61384 | 16 | 0,62746 |
| Kıdem-Kar35 | 20,68392 | 16 | 0,19098 |
| Kıdem-Kar36 | 11,36259 | 16 | 0,78657 |
| Kıdem-Kar37 | 13,43251 | 16 | 0,64091 |
| Kıdem-Kar38 | 15,32969 | 16 | 0,50064 |
| Kıdem-Kar39 | 21,93779 | 16 | 0,14521 |
| Kıdem-Kar40 | 14,45994 | 16 | 0,56449 |
| Kıdem-Ot1 | 11,46447 | 16 | 0,77995 |
| Kıdem-Ot10 | 7,78321 | 16 | 0,95506 |
| Kıdem-Ot2 | 8,37496 | 16 | 0,93691 |
| Kıdem-Ot3 | 16,17527 | 16 | 0,44080 |
| Kıdem-Ot5 | 18,97617 | 16 | 0,26990 |
| Kıdem-Ot6 | 10,51715 | 16 | 0,83826 |
| Kıdem-Ot9 | 18,58117 | 16 | 0,29098 |
| Kıdem-Ser11 | 10,70003 | 16 | 0,82761 |
| Kıdem-Ser13 | 16,20932 | 16 | 0,43845 |
| Kıdem-Ser14 | 21,45416 | 16 | 0,16171 |
| Kıdem-Ser15 | 19,66901 | 16 | 0,23550 |
| Kıdem-Ser16 | 6,90535 | 16 | 0,97504 |
| Kıdem-Ser17 | 10,70828 | 16 | 0,82712 |
| Kıdem-Ser19 | 11,83960 | 16 | 0,75495 |
| Kıdem-Yön41 | 18,80603 | 16 | 0,27885 |
| Kıdem-Yön42 | 15,04970 | 16 | 0,52100 |
| Kıdem-Yön43 | 11,75125 | 16 | 0,76092 |
| Kıdem-Yön46 | 19,86524 | 16 | 0,22635 |
| Kıdem-Yön47 | 13,07706 | 16 | 0,66712 |
| Kıdem-Yön48 | 15,08717 | 16 | 0,51826 |
| Kıdem-Yön49 | 12,31961 | 16 | 0,72170 |
| Kıdem-Yön50 | 10,52743 | 16 | 0,83767 |
| Kıdem-Kar32 | 19,80124 | 16 | 0,22931 |

**EK-17: Bulunduğu Örgütte Çalışma Süresi ve Aralarında Anlamlı ilişki
Bulunmayan Değişkenler**

| Değişkenler | X ² | DF | P |
|-------------|----------------|----|---------|
| Süre-Dem21 | 7,72404 | 16 | 0,95666 |
| Süre-Dem22 | 18,66440 | 16 | 0,28645 |
| Süre-Dem23 | 18,87379 | 16 | 0,27526 |
| Süre-Dem24 | 13,16657 | 16 | 0,66054 |
| Süre-Dem25 | 18,87831 | 16 | 0,27502 |
| Süre-Dem26 | 21,78748 | 16 | 0,15019 |
| Süre-Dem27 | 11,77766 | 16 | 0,75914 |
| Süre-Dem29 | 10,64548 | 16 | 0,83082 |
| Süre-Dem30 | 7,58064 | 16 | 0,96038 |
| Süre-Kar31 | 11,96652 | 16 | 0,74628 |
| Süre-Kar32 | 22,30822 | 16 | 0,13352 |
| Süre-Kar33 | 20,56005 | 16 | 0,19605 |
| Süre-Kar34 | 13,56735 | 12 | 0,32918 |
| Süre-Kar35 | 18,04315 | 16 | 0,32138 |
| Süre-Kar37 | 11,25952 | 16 | 0,79319 |
| Süre-Kar38 | 14,66776 | 16 | 0,54909 |
| Süre-Kar39 | 25,79012 | 16 | 0,05705 |
| Süre-Kar40 | 9,04517 | 16 | 0,91154 |
| Süre-Ot1 | 7,37419 | 16 | 0,96536 |
| Süre-Ot10 | 9,52786 | 16 | 0,89010 |
| Süre-Ot2 | 17,27255 | 16 | 0,36818 |
| Süre-Ot3 | 7,76247 | 16 | 0,95563 |
| Süre-Ot5 | 9,07584 | 16 | 0,91026 |
| Süre-Ot6 | 14,77441 | 16 | 0,54122 |
| Süre-Ot7 | 20,41272 | 16 | 0,20220 |
| Süre-Ot8 | 18,40369 | 16 | 0,30079 |
| Süre-Ot9 | 23,58561 | 16 | 0,09895 |
| Süre-Ser11 | 18,07918 | 16 | 0,31928 |
| Süre-Ser12 | 17,43702 | 16 | 0,35788 |
| Süre-Ser13 | 12,97083 | 16 | 0,67489 |
| Süre-Ser14 | 19,14890 | 16 | 0,26102 |
| Süre-Ser15 | 20,88175 | 16 | 0,18310 |
| Süre-Ser16 | 12,87106 | 16 | 0,68216 |
| Süre-Ser17 | 14,92446 | 16 | 0,53018 |
| Süre-Ser19 | 9,36321 | 16 | 0,89771 |
| Süre-Ser20 | 16,02665 | 16 | 0,45110 |
| Süre-Yon41 | 15,60200 | 16 | 0,48107 |
| Süre-Yon43 | 15,60111 | 16 | 0,48113 |
| Süre-Yon44 | 13,55998 | 16 | 0,63146 |
| Süre-Yon46 | 18,58750 | 16 | 0,29063 |
| Süre-Yon47 | 18,89050 | 16 | 0,27438 |
| Süre-Yon48 | 9,03209 | 16 | 0,91209 |
| Süre-Yon49 | 14,55766 | 16 | 0,55724 |

EK-18: Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

| Değişkenler | \bar{X} | SS | Değişkenler | \bar{X} | SS |
|--------------|-----------|-------|-------------|-----------|-------|
| Cinsiyet | 1,860 | 0,348 | Ot4 | 3,682 | 1,149 |
| Dem21 | 4,240 | 1,024 | Ot5 | 2,765 | 1,422 |
| Dem22 | 3,168 | 1,187 | Ot6 | 2,933 | 1,243 |
| Dem23 | 3,514 | 1,206 | Ot7 | 3,084 | 1,328 |
| Dem24 | 3,324 | 1,221 | Ot8 | 3,620 | 1,237 |
| Dem25 | 2,197 | 1,954 | Ot9 | 2,838 | 1,228 |
| Dem26 | 3,303 | 1,225 | Ser11 | 2,067 | 1,197 |
| Dem27 | 3,713 | 1,427 | Ser12 | 1,670 | 1,048 |
| Dem28 | 3,371 | 1,163 | Ser13 | 3,123 | 1,235 |
| Dem29 | 2,989 | 1,212 | Ser14 | 3,698 | 1,184 |
| Dem30 | 4,028 | 0,941 | Ser15 | 3,771 | 1,126 |
| Eğitim | 3,492 | 0,944 | Ser16 | 2,514 | 1,173 |
| Kar31 | 4,067 | 0,960 | Ser17 | 3,737 | 1,233 |
| Kar32 | 3,472 | 1,053 | Ser18 | 2,994 | 1,202 |
| Kar33 | 3,506 | 1,043 | Ser19 | 2,598 | 1,168 |
| Kar34 | 3,916 | 0,901 | Ser20 | 2,402 | 1,296 |
| Kar35 | 3,511 | 1,141 | Süre | 0,374 | 1,156 |
| Kar36 | 4,242 | 1,166 | Unvan | 2,330 | 2,579 |
| Kar37 | 2,764 | 1,319 | Yaş | 0,346 | 0,913 |
| Kar38 | 3,298 | 1,187 | Yon41 | 3,242 | 1,199 |
| Kar39 | 3,309 | 1,357 | Yon42 | 3,556 | 1,240 |
| Kar40 | 3,067 | 1,034 | Yon43 | 2,281 | 1,240 |
| Kıdem | 2,056 | 1,293 | Yon44 | 0,427 | 2,483 |
| Kurum | 14,907 | 7,204 | Yon45 | 0,551 | 1,036 |
| Medeni Durum | 1,307 | 0,520 | Yon46 | 0,910 | 1,195 |
| Ot1 | 2,223 | 1,322 | Yon47 | 0,331 | 1,093 |
| Ot10 | 2,665 | 1,180 | Yon48 | 4,388 | 2,391 |
| Ot2 | 4,128 | 0,994 | Yon49 | 4,006 | 0,827 |
| Ot3 | 2,983 | 1,467 | Yon50 | 3,461 | 1,100 |